

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

Partie III: Suivi et évaluation

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 III: Suivi et évaluation

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 2022

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 978-92-9487-585-3 doi:10.2847/047824 BZ-02-21-924-FR-C PDF ISBN 978-92-9487-556-3 doi:10.2847/570644 BZ-02-21-924-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 grec 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 ne 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

À PROPOS DU GUIDE 5

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

Nemercialities	3
À propos du guide	4
Abréviations	7
Contexte	8
1. INTRODUCTION	10
1.1. Principal groupe cible de ce guide pratique	14
1.2. Comment utiliser le présent guide pratique?	15
2. SUIVI ET ÉVALUATION DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL	20
2.1. Gestion du programme et suivi sur la base des résultats	23
2.2. Considérations relatives à la définition des indicateurs	27
2.3. Normes et indicateurs pour contrôler le bien-être du personnel	29
2.4. Enquêtes et objectifs de référence et de fin	33
3. ENSEMBLE DES MESURES POUR LE SUIVI DE LA QUALITÉ DU BIEN-ÊTRE	
DU PERSONNEL	36
3.1. Guide pour les contrôleurs (outil 1)	38
3.2. Enquête de référence et de fin sur le bien-être du personnel (outil 2)	40
3.3. Suivi de l'évolution du bien-être du personnel (outil 3)	44
4. RAPPORTS DE RÉUNION ET D'ÉVALUATION	56
ANNEXES	58
Annexe 1. Définitions	59
Annexe 2. Mesures pour le bien-être du personnel	63
Annexe 3. Modèle de mandat d'un agent de suivi et d'évaluation	72
Annexe 4. Sessions de retour d'information	75
Annexe 5. Modèle de stratégie en faveur du bien-être du personnel	77
Annexe 6. Modèle d'évaluation des risques	81

# **ABRÉVIATIONS**

**CQ** critère de qualité

**EASO** Bureau européen d'appui en matière d'asile

**EU-OSHA** Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

**FGD** focus group discussion (discussion au sein d'un groupe de réflexion)

Pays de l'UE+ États membres de l'Union européenne et pays associés

**PON** procédure opérationnelle normalisée

**RH** ressources humaines

**TdC** théorie du changement

**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, influer 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.

<sup>(</sup>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.

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

CONTEXTE 9

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 d'**Allemagne**, de Belgique, 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

1. INTRODUCTION 11

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



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

<sup>(\*)</sup> Voir également Leka, S., Griffiths, A., et Cox, T., «Chapitre 5.1. Évaluer les risques au sein de l'entreprise», dans Organisation du travail et stress, Organisation mondiale de la santé, Genève, 2004, p. 10: «Le stress professionnel peut être géré de manière efficace en appliquant dans ce domaine une stratégie de gestion du risque comparable à celles qui sont mises en œuvre avec succès pour d'autres problèmes majeurs de santé et de sécurité. Une telle stratégie consiste à évaluer les risques 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).

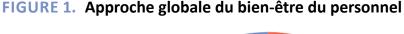
Cette approche axée sur la **prévention des tensions professionnelles** au sein du personnel est également appelée **«soins tenant compte des traumatismes» sur le lieu de travail**, en particulier dans les organisations qui s'occupent de populations traumatisées. C'est également ce que font, dans une 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.

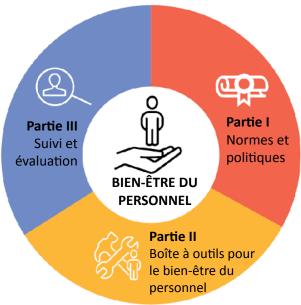
Le guide pratique de l'EASO sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil se compose de trois parties interdépendantes qui se complètent mutuellement afin de produire des effets sur le bien-être du personnel à long terme. Les trois parties de ce guide peuvent être utilisées conjointement 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.

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

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

1. INTRODUCTION 13





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

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

La partie III: suivi et évaluation recommande la mise en place de mesures visant à déterminer si et comment les mesures introduites ont une incidence positive sur le bien-être du personnel. Le principal groupe cible de la partie III est constitué des membres du personnel chargés du suivi et de l'établissement de rapports au sein d'une autorité chargée de l'asile et de l'accueil. Les enseignements tirés du suivi informeront l'encadrement des besoins d'ajustement pour parvenir à une efficacité globale.

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

# 1.1. PRINCIPAL GROUPE CIBLE DE CE GUIDE PRATIQUE

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

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

Le principal groupe cible de la partie III du *Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil* est composé des employés chargés par les autorités d'assurer le suivi et l'évaluation. Il peut s'agir d'agents ou d'équipes internes de suivi et d'évaluation (7), renforcés par des spécialistes externes en cas de besoin. Les conclusions des évaluations et des exercices de suivi et d'évaluation, régulièrement réalisés, sont partagées avec l'encadrement supérieur, les RH et les équipes d'aide au bien-être du

<sup>(7)</sup> Voir l'annexe 3 «Modèle de mandat d'un agent de suivi et d'évaluation» pour un exemple de fiche de poste détaillant les missions et les responsabilités de ce poste.

personnel concernées. Les enseignements ainsi tirés profiteront à l'encadrement et aux RH en ce qu'ils guideront la stratégie actuelle en faveur du bien-être du personnel, dans l'intérêt de l'ensemble du personnel travaillant pour l'autorité.

Les principaux groupes cibles amenés à utiliser cette partie du guide pratique de l'EASO sont donc les agents de suivi et d'évaluation, le personnel des RH et les équipes d'aide au bien-être du personnel concernées.

# 1.2. COMMENT UTILISER LE PRÉSENT GUIDE PRATIQUE?

Le présent guide a pour objectif d'aider les responsables à prévenir, réduire et soulager les tensions qui pèsent sur le personnel actif dans le contexte de l'asile et de l'accueil. Les tensions et les risques pour la santé d'origine professionnelle sont une problématique commune à laquelle toutes les organisations doivent faire face. Les tensions d'origine professionnelle résultent souvent de l'incapacité à surmonter le stress et la pression sur le lieu de travail et peuvent nuire aux membres du personnel et à l'ensemble de l'organisation (8).

Pour s'assurer que les autorités remplissent leur devoir de sollicitude, il est donc recommandé de charger une personne/équipe de référence de mener régulièrement des activités de suivi sur la manière dont les mesures efficaces en faveur du bien-être du personnel sont perçues (9). La désignation d'une personne s'inscrit dans les **huit normes pour le bien-être du personnel** (10) présentées dans la partie I: normes et politiques. Les normes définissent le cadre; elles sont toutes **d'une grande valeur**, et aucune ne l'emporte en importance.

<sup>(8)</sup> Mezomo, D. S., et de Oliveira, T. S., «Stress prevention and management program for public security professionals», dans Rossi, A. M., Meurs, J. A., et Perrewé, P. L. (éd.), Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and occupation-based stress, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

<sup>(9)</sup> Voir l'annexe 3 «Modèle de mandat d'un agent de suivi et d'évaluation» pour connaître les missions que ce type d'agent peut être amené à remplir.

<sup>(10)</sup> Voir la norme 8: suivi et évaluation.

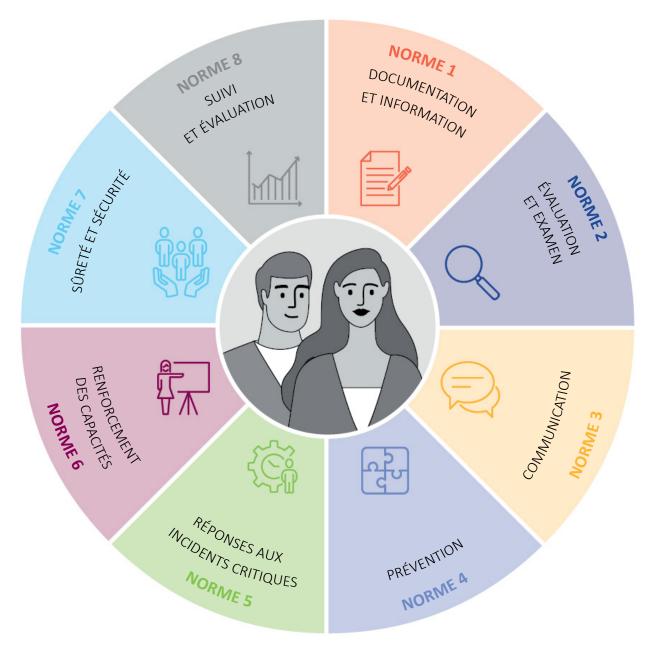


FIGURE 2. Les huit normes pour le bien-être du personnel

## **NORME 1:** documentation et information

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

## NORME 2: évaluation et examen

Les autorités permettent aux responsables d'acquérir les compétences de base pour évaluer et examiner leurs équipes sur des questions ayant trait au bien-être du personnel. 1. INTRODUCTION 17

## **NORME 3:** communication

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

#### **NORME 4:** prévention

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

## NORME 5: réponse aux incidents critiques

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

#### **NORME 6:** renforcement des capacités

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

#### NORME 7: sûreté et sécurité

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

## NORME 8: suivi et évaluation

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

Les huit normes pour le bien-être du personnel définissent la bonne gouvernance au regard du bien-être du personnel dans les domaines de l'asile et de l'accueil. C'est sur la base de ces normes que sont définis les critères de qualité (CQ) visant à garantir la mise en place de procédures et de mesures pertinentes pour que toute autorité/organisation fasse du bien-être du personnel une priorité et y accorde l'attention nécessaire. Chaque norme et chaque CQ sont associés à un ensemble d'indicateurs (quatre au maximum) (11) qui permettent de mesurer la mise en œuvre de la politique en faveur du bien-être du personnel. Les conditions-cadres nécessaires pour garantir le respect des huit normes proposées doivent être établies par l'autorité elle-même. L'intégration de ces normes dans l'administration d'une autorité ira de pair avec l'amélioration du bien-être du personnel. Aussi est-il important de disposer d'un système d'assurance qualité pour les mesures mises en place par les autorités afin d'évaluer les progrès réalisés.

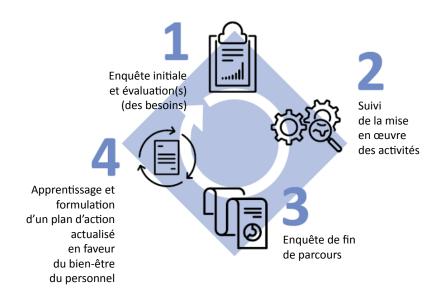
La **partie III** vise à doter les agents de suivi et d'évaluation de quelques outils de base pour faciliter leur travail. Ces outils reposent sur les huit normes recommandées pour le bien-être du personnel, lesquelles peuvent être adaptées par l'autorité en fonction des normes, CQ et indicateurs déjà existants.

Les outils présentés dans le cadre de l'ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel appellent à quelques suggestions sur la manière de:

- mener les enquêtes de référence et de fin,
- contrôler les activités en cours,
- restituer les enseignements tirés dans un délai bien défini.

L'apprentissage de ces normes a pour but d'alimenter la stratégie en faveur du bien être du personnel ainsi que le plan d'action pour le bien-être du personnel mis au point par l'autorité.

FIGURE 3. Ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel



# 2. SUIVI ET ÉVALUATION DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL



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

Une politique cohérente vise à aborder de manière proactive le bien-être du personnel pendant toute la durée du cycle de l'emploi. Elle doit être mise en place dès le recrutement et l'intégration, puis rester d'application tout au long de l'emploi jusqu'au départ de l'employé. Elle doit être élaborée sur la base d'une analyse régulière des profils et des besoins du personnel au sein de l'autorité et conformément aux huit normes pour le bien-être du personnel proposées dans la partie l: normes et politiques. L'objectif majeur de la politique en faveur du bien-être du personnel est de lui garantir un environnement de travail de qualité afin de favoriser des performances élevées et des résultats hautement qualitatifs pour les autorités et les demandeurs de protection internationale dont les membres du personnel doivent prendre soin.

Pour atteindre cet objectif, le suivi et l'évaluation représentent des éléments clés de la politique en faveur du bien-être du personnel. Ils permettent aux autorités de suivre la mise en œuvre de leur politique et de leurs mesures en faveur du bien-être du personnel, ainsi que la réalisation des objectifs fixés et l'adaptation opportune des mesures et approches consacrées au bien-être.

Le suivi est une démarche systématique qui consiste à recueillir et à analyser des informations. Il permet d'éclairer la prise de décision au sujet des activités en cours ou de nouvelles activités potentielles à introduire. L'évaluation comprend l'analyse de la pertinence et de l'efficacité des activités en cours ou achevées sur ce thème. En somme, le but du suivi et de l'évaluation dans ce contexte est d'améliorer les mesures en faveur du bien-être du personnel en collectant des informations sur la mise en œuvre et les conséquences du soutien apporté et en utilisant les résultats et les enseignements tirés pour orienter les améliorations.

Souvent, les activités d'évaluation (à savoir le suivi et l'évaluation proprement dite) sont considérées à tort comme une procédure d'audit. Or, ce n'est **pas** le cas. Ces activités sont nécessaires à des fins d'apprentissage ainsi que pour illustrer les conditions et les changements. Dans ce contexte, il est possible d'observer des variations dans le bien-être du personnel au sein d'une autorité ainsi que dans la satisfaction au travail de manière générale.

Il est important de suivre l'évolution de la mise en œuvre des interventions au travers d'un plan de suivi clair qui est, dans ce cas, géré par l'autorité. La cohérence et

l'obligation de rendre compte sont assurées grâce à la mise en place de **mécanismes de boucles de retour d'information**, qui permettent de prendre des mesures correctives pour réviser les hypothèses, les **résultats attendus ainsi que les processus qui soustendent la mise en œuvre d'une intervention**. Les exercices de suivi systématique et continu favorisent une approche adaptative de l'intervention en temps réel. Des données analytiques fondées sur des preuves viennent alimenter les processus décisionnels au sein de l'autorité, et des mesures correctives éclairées peuvent être adoptées. La fonction de suivi doit être complétée par une évaluation distincte de l'intervention, qui permet de synthétiser les principaux résultats obtenus, d'évaluer les performances et de formuler des recommandations pour les interventions ultérieures (12).

Il est donc conseillé aux autorités de veiller à bien planifier les activités de suivi et d'évaluation, en tenant compte des éléments ci-après:

- disposer d'un plan de suivi et d'évaluation,
- respecter une méthode de suivi et d'évaluation, assortie de CQ et d'indicateurs bien définis, et utiliser des outils de collecte de données pour suivre les tendances des indicateurs,
- faire appel à des professionnels internes ou externes des RH possédant les qualifications requises,
- disposer d'un mécanisme de retour d'information pour informer le personnel au sein de l'autorité des progrès accomplis,
- disposer d'un mécanisme de retour d'information garantissant que les résultats recensés et les recommandations viennent bien alimenter les plans d'action pour le bien-être du personnel existants.

Le suivi et l'évaluation doivent être définis et appliqués à la manière d'un travail d'équipe supposant l'engagement actif de l'encadrement comme des membres du personnel. De préférence, ils reposeront intégralement sur une approche participative. Il est essentiel que les agents de première ligne participent activement au processus de définition de la stratégie globale en faveur du bien-être du personnel (13). De la même façon, leur participation s'avère essentielle à la bonne conduite des activités de suivi et d'évaluation.

La conception de l'exercice de suivi et d'évaluation du bien-être du personnel doit être mise en adéquation avec les cinq critères d'évaluation standards de l'UE, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la valeur ajoutée, qu'il convient de garder à l'esprit durant le processus d'évaluation.

<sup>(12)</sup> EASO, Monitoring of Operations User Guide, EASO, La Valette, 2019, p. 9 (document restreint).

<sup>(13)</sup> Voir la partie l: normes et politiques, annexe 4 «Plan d'action pour le bien-être du personnel et modèles d'évaluation des risques».

CRITÈRES	TYPE DE QUESTIONS POSÉES
Critères d'évaluatio	n standards de l'UE
Pertinence	Dans quelle mesure l'intervention est-elle pertinente au regard des besoins et des priorités des employés de l'autorité?
Efficacité	Les objectifs/normes sont-ils atteints? Quelle est l'ampleur des effets de certaines activités par rapport aux objectifs fixés (comparaison du résultat par rapport à la planification)?
Efficience	Dans quelle mesure les ressources utilisées sont-elles efficaces (comparaison des ressources humaines et financières appliquées par rapport aux réalisations)?
Cohérence	Les mesures en faveur du bien-être du personnel qui sont proposées et mises en œuvre sont-elles cohérentes en interne au sein de l'autorité? Viennent-elles compléter une stratégie plus large en faveur du bien-être du personnel et d'autres politiques [par exemple, le code de déontologie/la lutte contre le harcèlement (sexuel)]?
Valeur ajoutée	Quelle valeur ajoutée supplémentaire confère une stratégie en faveur du bien-être du personnel mise en œuvre par l'autorité, ainsi que le suggère le guide pratique de l'EASO sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil? De nouvelles bonnes pratiques sont-elles apparues, dont on peut s'inspirer et tenir compte? Par exemple, certaines questions relatives à la diversité ont-elles été recensées comme importantes à prendre en considération (besoins des experts déployés par rapport aux experts locaux, sexe, etc.)
Autres critères	
Durabilité et incidence	Dans quelle mesure les capacités locales individuelles et collectives/organisationnelles ont-elles été développées pour garantir la pérennité des efforts et des bénéfices?
Conséquences imprévues de l'action	Quelles sont les conséquences (positives et négatives) imprévues de ces mesures/initiatives?

# 2.1. GESTION DU PROGRAMME ET SUIVI SUR LA BASE DES RÉSULTATS

Les exercices de suivi et d'évaluation constituent un élément important du processus de gestion du cycle du programme, ce qui tient compte de l'ajustement. Si les activités de suivi permettent d'observer les progrès réalisés au cours de la période de mise en œuvre de la politique/de l'intervention, l'évaluation vise à apprécier la réalisation des résultats et des objectifs attendus au terme de cette même politique/intervention. Dans ce contexte, les activités prévues dans le plan d'action pour le bien-être du personnel doivent être contrôlées au moyen de mécanismes de boucles de retour d'information en temps réel afin de garantir que la phase de mise en œuvre reste étroitement liée à l'intervention pendant toute la durée de cette dernière. Les informations recueillies dans le cadre du suivi et de l'évaluation doivent être analysées afin d'inspirer des recommandations en vue de l'ajustement d'une politique/d'un programme ou d'une intervention.

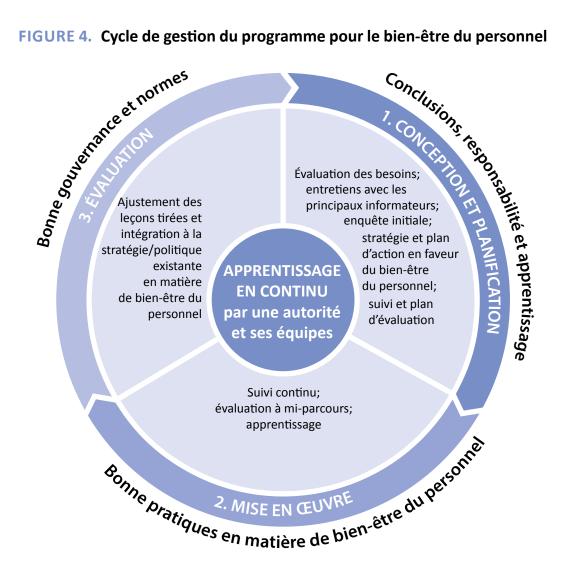


FIGURE 4. Cycle de gestion du programme pour le bien-être du personnel

Source: adapté de l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime. Evaluation Handbook — Guidance for designing. conducting and using independent evaluation at UNODC (Manuel d'évaluation — Guide pour la conception, la conduite et l'utilisation d'évaluations indépendantes à l'ONUDC), Office des Nations unies contre la drogue et le crime, Vienne, 2017, p. 44.

Un exemple d'utilisation et d'application du suivi de la mise en œuvre de la politique en faveur du bien-être du personnel sur la base des résultats consiste à examiner le plan d'action établi par l'autorité conformément aux normes de la politique en faveur du bien-être du personnel proposées dans la partie I: normes et politiques. La stratégie en faveur du bien-être du personnel (14) et le plan d'action associé qui sont abordés dans cette partie du guide, dont une section est reprise ci-dessous, devraient faire référence aux objectifs et aux mesures définis dans la stratégie en faveur du bien-être du personnel élaborée par l'autorité. Le plan d'action devra être associé à un groupe cible ainsi qu'au budget alloué aux actions proposées (15).

Exemple de stratégie en faveur du bien-être du personnel. Conformément aux objectifs de bien-être du personnel pour la période 20XX-20XX définis par l'autorité XX, le plan d'action annuel pour le bien-être du personnel 20XX est détaillé ci-dessous.

<sup>(14)</sup> Voir également l'annexe 5 «Modèle de stratégie en faveur du bien-être du personnel».

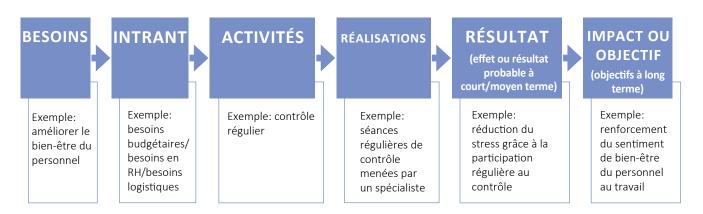
<sup>(15)</sup> Il est important de noter que toutes les propositions doivent être conformes aux autres politiques (par exemple, de lutte contre le harcèlement, l'exploitation et les abus sexuels), ainsi qu'au code de déontologie

EXEMPLE OBJECTIF 1: PRÉVENTION ET RÉDUCTION DU STRESS D'ORIGINE PROFESSIONNELLE				
Action	Service responsable	Mise en œuvre par (catégorie de personnel: interne/externe)	Groupe cible	Calendrier et fréquence
Supervision	RH et commission pour le bien-être du personnel associée	Conseiller en bien-être du personnel ou spécialiste externe	Agents de première ligne	Une fois par mois et sur demande

L'exemple ci-dessus vient éclairer la **norme 4 relative au bien-être du personnel: prévention, CQ2** et les indicateurs afférents (voir section 2.3 «Normes et indicateurs pour contrôler le bien-être du personnel»).

Une chaîne de résultats décrit généralement les voies logiques et les relations entre les intrants et les activités, d'une part, et les résultats générés sous la forme de réalisations, d'effets et d'incidences, d'autre part. La matrice des résultats explique comment les résultats sont obtenus, en commençant par les intrants, puis en détaillant les activités et les extrants, pour aboutir aux effets et aux incidences, qui font partie de la chaîne des résultats.

FIGURE 5. Chaîne des résultats



En mettant en œuvre l'activité présentée dans l'exemple de chaîne des résultats ci-dessus, ainsi que d'autres activités précisées dans le plan d'action pour le bien-être du personnel, il est possible d'atteindre l'**objectif** global ou les **effets à long terme**. Il s'agit de créer un cadre de travail **sûr et sain** pour l'**ensemble du personnel**, ce qui, de fait, a une **incidence positive sur les demandeurs** qui sont confiés à une autorité.

Au sein de certaines autorités, la **théorie du changement (TdC)** pourrait constituer un moyen privilégié de planifier et de mesurer les progrès réalisés. La méthode de la TdC permet à une autorité de décrire les étapes qu'il est prévu de respecter pour atteindre l'objectif. La TdC offre une orientation lors de l'examen des différentes possibilités d'intervention. Il s'agit d'une forme de logique d'intervention.

Les différences entre la méthode de la TdC et la méthode couramment utilisée de la chaîne des résultats résident dans le fait que la TdC:

- est fondée sur les résultats (quelle est notre vision globale?);
- s'intéresse aux **liens de causalité** (si... alors), grâce à:
  - l'articulation des **hypothèses** sous-jacentes.

Lorsqu'on utilise l'approche de la TdC, les objectifs à long terme sont définis puis font l'objet d'un rétroplanning en vue de dresser la liste des conditions préalables requises.

## Nous devons donc commencer par poser les questions suivantes.

- Qu'est-ce qui doit changer?
- Que faut-il pour engager un tel changement?
- En d'autres termes, quelles sont les conditions préalables à la mise en œuvre de la transformation et à sa consolidation dans le temps?

Normalement, une TdC est formulée au moyen de déclarations **«si/en réalisant ..., alors»** et suppose donc une sorte de lien de causalité ou une conditionnalité.

## La logique est formulée sous la forme suivante:

- en réalisant l'activité X ou si l'activité X est mise en œuvre:
  - alors Y se produira;
    - car Z a lieu (rationnel);
      - ce qui aboutira ensuite au changement envisagé.

Une **TdC** peut être présentée sous la forme d'un organigramme ou d'un récit.

## PREMIER EXEMPLE: EN RÉALISANT ... ALORS

Notre vision du changement consiste à parvenir à un cadre de travail sûr et sain pour l'ensemble du personnel, ce qui a de fait un effet positif sur les demandeurs qui nous sont confiés:

- en admettant l'importance pour l'encadrement supérieur d'investir dans le bien-être du personnel;
- en garantissant des mécanismes d'intégration/ d'entrée en service clairs et pertinents;
- en éclairant la mise à disposition d'outils (par exemple des procédures opérationnelles normalisées) pour prévenir les incidents critiques et y répondre;
- en veillant à ce que les besoins du personnel soient régulièrement évalués et pris en considération lors de différentes interventions de soutien formelles (réunions de contrôle, possibilités de consultation individuelle, supervision pédagogique, etc.) et informelles (par exemple, collégiales et entre pairs);
- en renforçant les capacités de l'ensemble du personnel (encadrement et agents de première ligne) sur des sujets pertinents associés au bien-être (par exemple, les compétences de communication, la formation aux techniques de gestion du stress, l'importance du travail en équipe et la fixation de limites saines);
- en sensibilisant à l'importance des soins autoadministrés;
- en garantissant une forte collaboration et une communication transparente entre les services concernés (RH, sûreté et sécurité, personnel technique, etc.).

Les activités recensées et associées aux déclarations «en réalisant ..., alors» pour susciter le changement souhaité peuvent être incluses, par exemple, dans le plan d'action pour le bien-être du personnel de l'autorité.

## **DEUXIÈME EXEMPLE: SI ... ALORS**

- Si le personnel a accès et est encouragé par l'encadrement à participer à des services de soutien adaptés proposés par l'employeur (l'autorité), tels que des cours de formation sur la gestion du stress, des séances de supervision pédagogique ou une aide collégiale; et
- si, dans le même temps, les responsables sont en mesure de fournir un retour d'information régulier, pertinent et empathique;
- alors, le personnel est en mesure de faire face aux situations stressantes qui se présentent dans le contexte de son travail de manière efficace et opportune.

Cela permettra non seulement au personnel d'assurer son travail de manière professionnelle et d'apporter un appui engagé aux demandeurs de protection internationale, mais aussi de réduire le risque d'épuisement professionnel (et d'autres problèmes liés au stress) à l'avenir et de promouvoir le bien-être général du personnel chargé de l'accueil et de l'asile.

Qui plus est, cela permettra de concrétiser notre vision du changement: un cadre de travail sûr et sain pour l'ensemble du personnel, ce qui a de fait un effet positif sur les demandeurs qui nous sont confiés.

Les postulats sous-jacents sont les suivants:

- l'encadrement supérieur de l'autorité concernée a désigné le bien-être du personnel comme un sujet de préoccupation et s'emploie à améliorer la situation;
- il n'y a encore aucun mécanisme utile en place en faveur du bien-être du personnel, et l'introduction de telles interventions serait donc bénéfique.

Obtenir des résultats à grande échelle.

— Que faut-il faire pour avoir un maximum d'incidence?

# 2.2. CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA DÉFINITION DES INDICATEURS

Un système de suivi rigoureux commence dès la phase de conception d'une **intervention**, ce qui inclut, sans limitation aucune, l'élaboration d'une matrice des résultats cohérente et d'indicateurs significatifs (<sup>16</sup>). Les **indicateurs** sont des variables quantitatives ou

qualitatives qui permettent de mesurer, vérifier et valider les changements produits par une intervention par rapport à ce qui était prévu.

Les **indicateurs quantitatifs** mesurent l'évolution des valeurs numériques dans le temps. Ils sont exprimés au moyen d'un nombre, d'un pourcentage ou d'un rapport.

Les **indicateurs qualitatifs** mesurent les changements qui ne peuvent être facilement mesurés au moyen de valeurs numériques, notamment les améliorations liées aux processus, et l'amélioration de la qualité des services, des politiques ou des capacités. Ils sont souvent fondés sur la perception, l'opinion ou les niveaux de satisfaction, et décrivent le changement ou ce à quoi ressemble la réussite. Afin de définir un objectif et de mesurer un indicateur qualitatif, vous devez décortiquer l'indicateur et décrire l'évolution anticipée du changement.

La difficulté associée à la sélection des indicateurs consiste à trouver des **mesures qui peuvent saisir de manière significative les changements clés**, en combinant ce qui est fondamentalement pertinent en tant que reflet du résultat souhaité à ce qui est pratiquement réaliste en matière de recueil et de gestion des données. Si le mauvais indicateur est mesuré, ou s'il est mesuré de manière incorrecte, les données peuvent se révéler trompeuses et la qualité des décisions peut s'en trouver affectée.

De manière générale, les bons indicateurs doivent répondre aux critères **SMART** (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et situés dans le temps) afin d'être correctement contrôlés et de pouvoir fournir des informations utiles.

- Spécifiques. Est-ce que l'on sait exactement ce que l'on mesure? L'indicateur est-il suffisamment spécifique pour mesurer la progression vers les résultats?
- Mesurables. Les changements sont-ils objectivement vérifiables? L'indicateur montrera-t-il un changement souhaitable? L'indicateur représente-t-il une mesure fiable et claire des résultats?
- Accessibles. Quels changements sont attendus à la suite de l'intervention?
   Les résultats pour lesquels l'indicateur cherche à mesurer les progrès sont-ils raisonnables?
- Réalistes. L'indicateur est-il pertinent par rapport aux résultats, aux effets et/ou aux réalisations de la mesure prévue?
- Situés dans le temps. Les données sont-elles disponibles à un coût raisonnable et en déployant un effort acceptable? Existe-t-il un plan pour le suivi des indicateurs?

# 2.3. NORMES ET INDICATEURS POUR CONTRÔLER LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Aux fins du guide pratique de l'EASO sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil, les normes mentionnées dans la figure 2 sont reliées à un ensemble détaillé de CQ et d'indicateurs présentés ci-dessous. L'ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel proposé au chapitre 3 «Ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel» présente des outils concrets de suivi et d'évaluation qui touchent aux CQ et aux indicateurs associés à chacune des huit normes de la politique en faveur du bien-être du personnel. La section 3.1 «Guide pour les contrôleurs (outil 1)» détaille certaines considérations clés préalables à la mise en œuvre de toute activité de suivi et d'évaluation.

## 2.3.1. NORME 1: DOCUMENTATION ET INFORMATION

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Une stratégie en faveur du bien- être du personnel expose la manière dont celui-ci est défini ainsi que les mesures adoptées pour soutenir le personnel.	<ul> <li>1a. Un groupe d'experts propose une stratégie en faveur du bien-être du personnel, comprenant des mesures de soutien au personnel et une conformité avec d'autres politiques (par exemple, la politique de lutte contre le harcèlement, le code de déontologie, etc.).</li> <li>1b. L'encadrement supérieur approuve la stratégie en faveur du bien-être du personnel.</li> <li>1c. Un plan d'action pour le bien-être du personnel détaille les principales activités à mettre en œuvre dans le courant de l'année.</li> <li>1d. Un calendrier pour la révision et la mise à jour de la stratégie en faveur du bien-être du personnel est établi.</li> </ul>
<b>CQ2.</b> Des procédures opérationnelles normalisées (PON) sont adoptées.	<ul> <li>2a. Des PON définissant les rôles et les responsabilités sont élaborées.</li> <li>2b. L'encadrement a recours à des PON.</li> </ul>
<b>CQ3.</b> La stratégie en faveur du bien-être du personnel est facile d'accès, concrète et rédigée dans une langue comprise de l'ensemble du personnel.	3a. Tous les membres du personnel ont connaissance de la stratégie en faveur du bien-être du personnel et y ont accès. 3b. Le personnel a reçu des supports d'information sur les activités disponibles.
cQ4. Tous les membres du personnel sont systématiquement informés de la stratégie en faveur du bien-être du personnel, du plan d'action et des mesures disponibles pour le bien-être du personnel, ainsi que de la manière dont ils peuvent obtenir de l'aide.	<ul> <li>4a. Nombre d'employés concernés par les activités pour le bien-être du personnel disponibles.</li> <li>4b. Modules d'entrée en service à destination des nouveaux arrivants, incluant des informations sur le bien-être du personnel.</li> </ul>



Norme 1: Les autorités ont mis en place une stratégie documentée en faveur du bien-être du personnel, laquelle est communiquée au travers des canaux pertinents et convenus.



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

# 2.3.2. NORME 2: ÉVALUATION ET EXAMEN

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



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

# 2.3.3. NORME 3: COMMUNICATION

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

# 2.3.4. NORME 4: PRÉVENTION

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



Norme 4: Les autorités adoptent des mesures de prévention durables pour promouvoir et protéger la santé mentale de leurs employés.

# 2.3.5. NORME 5: RÉPONSE AUX INCIDENTS CRITIQUES

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Une personne (ou une équipe) de confiance indépendante et formée à cet effet est désignée au sein de l'autorité et peut être consultée à la suite d'incidents critiques.	<ul> <li>1a. Le mandat d'une telle équipe/personne de référence est établi.</li> <li>1b. L'équipe/la personne de référence retenue possède les compétences et la formation nécessaires pour apporter l'aide requise.</li> </ul>
<b>CQ2.</b> Des orientations claires sur la manière d'assurer le suivi d'un incident critique sont définies à l'attention des responsables.	<b>2a.</b> La PON relative à la gestion des incidents critiques est établie.
cq3. Le personnel et les responsables disposent d'informations sur la manière de demander et d'obtenir un soutien spécifique à la suite d'un incident critique.	3a. L'existence, les rôles et les responsabilités de cette personne de référence/équipe d'intervention sont communiqués à l'ensemble du personnel concerné 3b. Des séances d'information (dans le cadre de l'entrée en service et d'autres formations du personnel) servent à sensibiliser le personnel aux PON, à la manière de demander/bénéficier d'une aide ainsi qu'à la personne/ l'équipe auprès de laquelle en faire la demande en cas d'incident critique. 3c. Nombre total et types des incidents critiques consignés par rapport aux incidents nécessitant un suivi par un membre du personnel. 3d. Pourcentage du personnel concerné se déclarant satisfait du service fourni par la personne/l'équipe de soutien.



Norme 5: Les autorités apportent un soutien particulier au personnel qui a vécu un incident critique.



Norme 6: Les autorités donnent à leur personnel les moyens de développer des compétences appropriées.



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

# 2.3.7. NORME 7: SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Le personnel et les responsables sont informés des voies hiérarchiques à respecter pour établir un compte rendu en cas de survenue d'incidents justifiant une intervention d'urgence/de sécurité qui ne sont pas des incidents critiques.	<b>1a.</b> Une PON qui complète la PON relative à la gestion des incidents critiques est définie et diffusée.
<b>CQ2.</b> Le personnel et les responsables reçoivent des informations sur l'accès aux mesures/les instructions relatives à la santé, la sûreté et la sécurité.	<ul> <li>2a. Une messagerie spécifique pour recevoir et répondre aux demandes de renseignements du personnel.</li> <li>2b. Les types de préoccupations soulevées sont documentés (¹¹).</li> <li>2c. Pourcentage des membres du personnel indiquant dans les sessions de retour d'information qu'ils ont le sentiment que leur sûreté et leur sécurité sur le lieu de travail sont suffisamment prises en considération.</li> </ul>
CQ3. Les autorités contrôlent les risques propres à chaque lieu de travail dans le cadre d'un processus de gestion des risques continu et évolutif et avec la participation des agents de première ligne, dans le but d'adapter des mesures de sûreté/sécurité si nécessaire.	<ul> <li>3a. Méthode et plan de suivi des risques en place.</li> <li>3b. Plan de suivi des risques régulièrement mis à jour.</li> <li>3c. Nombre des agents de première ligne qui ont participé à l'exercice annuel de suivi des risques.</li> </ul>



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

## 2.3.8. NORME 8: SUIVI ET ÉVALUATION

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Une méthode de suivi et d'évaluation est en place afin d'évaluer l'efficacité des mesures en faveur du bien-être du personnel adoptées.	<ul> <li>1a. Une méthode de suivi et d'évaluation du bien-être du personnel est en place.</li> <li>1b. Une personne de référence/équipe de suivi est désignée.</li> </ul>
<b>CQ2.</b> Des exercices de suivi et d'évaluation incluant la gestion des risques (18) associés au stress sont régulièrement menés.	<ul> <li>2a. Des rapports de suivi et d'évaluation sont rédigés chaque année.</li> <li>2b. Les conclusions sont prises en considération dans les recommandations régulièrement proposées à l'encadrement supérieur.</li> <li>2c. Les recommandations viennent éclairer la révision de la stratégie et du plan d'action pour le bien-être du personnel selon un calendrier précis.</li> </ul>

# 2.4. ENQUÊTES ET OBJECTIFS DE RÉFÉRENCE ET DE FIN

Les indicateurs doivent être assortis de **données de référence** et d'**objectifs** (<sup>19</sup>). En l'absence de données de référence et d'objectifs, la mesure du changement dans le temps n'est pas significative.

Les **données de référence** fixent la valeur de l'indicateur avant le début d'une intervention, valeur par rapport à laquelle il est possible d'évaluer la progression ou d'établir une comparaison. L'objectif d'une étude de référence est d'offrir une base d'informations permettant de suivre et d'évaluer la progression et l'efficacité d'une activité durant sa mise en œuvre et après son achèvement.

Parfois, les données nécessaires pour établir une base de référence, par rapport à laquelle mesurer le degré et la qualité du changement pendant la mise en œuvre d'une activité, existent déjà. En pareil cas, la seule tâche consiste à recueillir ces données et à veiller à ce qu'elles puissent être actualisées à plus long terme en menant des activités de suivi. Il est donc important de déterminer quelles sont les informations déjà disponibles. L'examen des rapports généraux sur d'autres activités, des discussions au sein d'un groupe de réflexion (FGD) ou encore des visites de terrain peuvent également aider à comprendre la réalité sur le terrain. Lorsque les données n'existent pas ou s'avèrent insuffisantes, elles devront être complétées par un exercice ponctuel de collecte de données.

Les études de référence relèvent de la responsabilité du personnel des autorités chargées de la planification et, dans une certaine mesure, de celui qui participe à la mise en œuvre des activités. Dans ce contexte, un tel exercice est mené idéalement pendant la phase de conception, avant qu'un plan d'action pour le bien-être du personnel ne soit élaboré et



Norme 8: Les autorités contrôlent et évaluent régulièrement l'efficacité des mesures en faveur du bien-être du personnel mises en place et y intègrent les enseignements tirés.

<sup>(18)</sup> Voir l'annexe 6 «Modèle d'évaluation des risques» pour accéder à un modèle d'évaluation des risques et à une explication du cycle d'évaluation des risques.

<sup>(19)</sup> EASO, Internal Monitoring User Guide, EASO, La Valette, 2019, p. 27-28 (document restreint).

mis en œuvre. La personne/l'équipe désignée veille à ce que des données désagrégées soient collectées au besoin. L'exercice peut également être effectué au moyen de questionnaires, d'entretiens semi-structurés, de réunions de groupe et de visites générales sur le terrain.

Une **étude de fin (ou étude à mi-parcours)** est une mesure effectuée à la fin d'une intervention (ou à des étapes clés de sa mise en œuvre, par exemple la fin d'une phase), afin de réaliser des comparaisons avec les conditions de référence et d'évaluer le changement. Les études de référence et de fin vont de pair. Si une étude de référence est menée, elle est généralement suivie d'une étude similaire plus tard durant l'intervention (par exemple, une étude de fin) afin de pouvoir comparer les données et ainsi établir le changement.

Ce faisant, les encadrements supérieurs des autorités veulent apprécier comment certaines mesures introduites au sein d'une autorité ont eu un effet positif sur le bienêtre du personnel.

Les **objectifs** décrivent les valeurs attendues à la fin de l'intervention (par exemple le pourcentage du personnel participant à une certaine activité en faveur du bien-être du personnel pour traduire la satisfaction au travail). Les objectifs peuvent être utiles à plusieurs égards, en ce qu'ils:

- orientent le personnel d'intervention et les autres parties prenantes quant à ce qui doit être fait et atteint;
- servent de repères pour déterminer si des progrès ont été réalisés ou non.

Il s'avère difficile de trouver l'équilibre entre la nécessité de définir des objectifs réalistes et réalisables et celle de les fixer à un niveau suffisamment élevé pour garantir que les interventions utilisent au maximum les ressources disponibles afin d'avoir une véritable incidence. Lorsqu'ils sont motivés, les gens peuvent souvent aller plus loin lorsqu'ils se fondent sur des objectifs ambitieux. En revanche, si les objectifs sont exagérément élevés, la confiance et la crédibilité en pâtiront.

# POINTS À NOTER CONCERNANT LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

- Utilisez votre propre série d'indicateurs pour le suivi, ou utilisez ceux définis dans les normes, les CQ et les activités présentés dans le présent guide de l'EASO en trois parties et fusionnez-les. Les indicateurs finalement retenus visent à apprécier dans quelle mesure l'intervention a été un succès ou un échec. Le choix final des indicateurs dépendra de ce qui est déjà en cours, de ce qui est prévu et de ce qui est réalisable au sein d'une autorité.
- En général, les indicateurs utilisés doivent répondre aux critères SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et situés dans le temps).
- Au besoin, les données sont recueillies et ventilées avec soin.

- Traditionnellement, seuls quelques indicateurs peuvent être suivis de façon sérieuse dans le temps. Les indicateurs doivent donc être choisis selon le principe «petit par le nombre mais grand par la force». Ils doivent être définis de manière à pouvoir être facilement évalués, sans interférer avec le travail quotidien de l'ensemble de l'équipe. Qui plus est, les données relatives aux indicateurs doivent toujours être ventilées par sexe, profil de poste et lieu de travail, dans la mesure du possible.
- Utiliser le suivi pour la réflexion, l'apprentissage et le changement. Les données relatives aux indicateurs sélectionnés peuvent être collectées périodiquement, avec un suivi continu au cours des mois ou années qui suivent. Par exemple, si un type spécifique d'évaluation (de référence) et d'analyse est réalisé, le même processus peut être réitéré à intervalles réguliers par la suite (12 mois, 18 mois, 24 mois, etc.). Ce processus permet d'examiner les changements et d'aider l'agent de suivi et d'évaluation, aidé de ses collègues décideurs concernés, à repenser les actions et à les ajuster si nécessaire.
- Pour faciliter la réflexion, l'apprentissage et le changement, les dialogues participatifs s'avèrent utiles, car ils permettent de prendre du recul et de réfléchir au sens des données ainsi qu'à la manière d'ajuster les activités à la lumière des enseignements tirés. Ces dialogues participatifs relèvent d'une bonne pratique à mettre en œuvre en collaboration avec les agents de première ligne sélectionnés susceptibles de communiquer des informations importantes.
- L'analyse des données et les principales conclusions doivent servir à la formulation de recommandations pour alimenter les politiques, les mesures et les plans d'ajustement.
- Les principales conclusions issues des activités de suivi et des évaluations doivent être communiquées à l'ensemble du personnel concerné.

**Observation importante.** Dans toutes les interventions présentées, les considérations relatives à la confidentialité doivent être respectées. Aucun des contenus issus des discussions engagées avec un membre du personnel ou des enquêtes transmises par ce dernier ne doit être communiqué à des collègues ou à l'encadrement sans le consentement du membre du personnel concerné. Seule serait admise une exception dans le cas de risques liés à un éventuel comportement autodestructeur ou portant atteinte à autrui. Il convient également de préciser qu'il ne **faut pas confondre** les évaluations du bien-être du personnel avec les examens et les évaluations des performances. Les évaluations du bien-être du personnel ont pour but d'évaluer les besoins d'un membre du personnel, y compris en matière d'évolution professionnelle.



# 3. ENSEMBLE DES MESURES POUR LE SUIVI DE LA QUALITÉ DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

À l'appui du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique en faveur du bienêtre du personnel, trois documents clés de cette politique peuvent être pris en considération: la stratégie en faveur du bien-être du personnel, un plan d'action pour le bien-être du personnel et une méthode de suivi et d'évaluation du bien-être du personnel. La stratégie en faveur du bien-être du personnel est en lien avec un plan d'action pour le bien-être du personnel qui détaille les objectifs et les mesures en faveur du bien-être du personnel, lesquels doivent être systématiquement contrôlés en se fondant sur la méthode de suivi et d'évaluation. L'application de la méthode de suivi et d'évaluation permet de déterminer s'il est nécessaire d'apporter des ajustements à la stratégie en faveur du bien-être du personnel.

L'ensemble des mesures pour le suivi du bien-être du personnel proposé ici présente trois outils essentiels pour mener le suivi et l'évaluation de la politique et des interventions en faveur du bien-être du personnel, ainsi que de la qualité des prestations en faveur du bien-être du personnel, au sein d'une autorité chargée de l'asile ou de l'accueil. Les outils sont élaborés conformément aux CQ et aux indicateurs des huit normes pour le bien-être du personnel définies dans la partie I: normes et politiques (20). Ils sont aussi étroitement liés aux mesures en faveur du bien-être du personnel développées dans la partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel. Ces trois outils doivent être compris comme faisant partie intégrante de la politique en faveur du bien-être du personnel d'une autorité, et aident les autorités à déterminer dans quelle mesure les activités annuelles et interventions planifiées répondent aux objectifs fixés et contribuent à des prestations efficaces en matière de bien-être du personnel. C'est au moyen d'un suivi et d'une évaluation systématiques que les autorités chargées de l'asile et de l'accueil recueilleront des informations qui viendront éclairer des recommandations fondées sur des données probantes pour l'ajustement des politiques et des interventions en faveur du bien-être du personnel en fonction des lacunes et des besoins recensés.

L'ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel comprend les outils suivants.

# OUTIL 1: Guide pour les contrôleurs.

Fournit aux contrôleurs des conseils sur les principales problématiques à prendre en considération lors de la conception, de la planification et de la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation.

## OUTIL 2: Enquête de référence et de fin sur le bien-être du personnel.

Présente les questionnaires d'enquête à renseigner avant le début et après la mise en œuvre d'un programme/d'une politique en faveur du bien-être du personnel donné(e). Cet outil permet de mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique en faveur du bien-être du personnel sur une période relativement longue (2-3 ans).

# - OUTIL 3: Suivi de l'évolution du bien-être du personnel.

Présente une liste de contrôle pour l'analyse ainsi que deux questionnaires d'évaluation de la qualité pour aider les autorités à contrôler en permanence les progrès réalisés dans l'ensemble des huit normes pour le bien-être du personnel.



Les outils présentés ne sont qu'une suggestion de la manière de contrôler et d'évaluer la politique et les mesures en faveur du bien-être du personnel mises en place. Les autorités disposant déjà d'un système fonctionnel peuvent envisager d'utiliser leur système existant, en veillant toutefois à y intégrer des indicateurs axés sur la mesure du bien-être du personnel.

# 3.1. GUIDE POUR LES CONTRÔLEURS (OUTIL 1)

Le **guide pour les contrôleurs** offre un aperçu des considérations de base qu'un agent de suivi et d'évaluation désigné doit avoir à l'esprit lors du suivi et de l'évaluation des progrès réalisés sur le sujet. Ce guide tente de mettre en évidence les différentes réalités auxquelles les pays de l'UE+ peuvent être confrontés. Certains ont déjà mis en place un système fiable de soutien au personnel et n'ont peut-être pas besoin de la plupart des suggestions; d'autres sont peut-être en train de renforcer et de rationaliser les processus. D'autres encore pourraient se servir de ce guide comme une base pour commencer à intégrer systématiquement le bien-être du personnel. Le tableau 1 présente d'un coup d'œil les premiers éléments à prendre en considération lors de l'organisation de sessions de retour d'information (21), d'enquêtes, d'études de référence/de fin ou d'un retour d'information sur le sujet.

# TABLEAU 1. Guide pour le suivi du bien-être du personnel

LORSQUE VOUS ÉVALUEZ LES PROGRÈS RÉALISÉS EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL AU SEIN D'UNE AUTORITÉ D'UN PAYS DE L'UE+, PRENEZ EN CONSIDÉRATION LES ÉLÉMENTS QUI SUIVENT.

### **Considérations contextuelles**

Quelles sont vos questions d'évaluation principales?

Quelles sont les choses les plus importantes que l'autorité a besoin de savoir, à ce stade, sur les interventions en faveur du bien-être du personnel?

Quelles peuvent être les questions prioritaires pour le critère introduit, permettant de tirer des enseignements et d'établir de bonnes pratiques, notamment en matière de durabilité et d'incidence: pertinence, efficacité, efficience. cohérence?

Quelle méthode d'évaluation s'avère la plus pertinente pour les questions posées?

Quel est le format le plus approprié, par exemple des questionnaires en ligne, des visites sur site, des FGD ou des entretiens individuels?

# Remarques générales

La diversité est-elle considérée en termes de genre tout en tenant compte de l'âge, de l'origine culturelle (par exemple dans le cas d'experts déployés dans d'autres pays de l'UE+), etc.?

## Considérations relatives aux ressources

Chaque autorité aura également des contraintes de budget, de logistique et de ressources différentes qu'il conviendra de prendre en considération lors de la conception de ses visites d'évaluation. Lorsque les facteurs temps et ressources sont extrêmement restreints, vous pouvez utiliser les critères suivants pour définir le lieu de votre évaluation et la composition des personnes interrogées (source de données):

- 1) accessibilité: rendez visite aux services auxquels il est moins coûteux/compliqué d'accéder par rapport au personnel travaillant dans des structures d'accueil/d'entretien dans des régions éloignées, par exemple;
- 2) **lacunes dans les connaissances existantes**: recensez les lacunes pour lesquelles on manque d'informations et qui n'ont pas encore été ciblées, ou concentrez-vous d'abord sur celles pour lesquelles on dispose d'informations sur les objectifs/références pour mesurer les progrès réalisés.

### Réfléchissez à la longueur de vos questionnaires et à d'autres interventions Veillez à ne pas élaborer de longs questionnaires ni de catalogues de questions d'orientation. Dans le cas contraire, les participants pourraient être dissuadés de remplir une enquête ou de participer à des discussions de groupe d'une heure. Pour saisir certains aspects et variables tels que les informations sur la qualité, il est recommandé d'envisager l'utilisation de méthodes de collecte de données telles que les entretiens individuels ou les groupes de Outils et questionnaires Testez vos questionnaires ou vos questions d'orientation Testez vos questionnaires sur quelques personnes sur le terrain pour vérifier leur compréhension de vos questions et le temps nécessaire pour y répondre. Mettez vos questionnaires à jour en conséquence avant de procéder à l'exercice de contrôle. Veillez à utiliser un ensemble d'outils permettant le partage d'informations sur la qualité (par exemple le retour d'information issu des FGD). L'outil de suivi des normes pour le bien-être du personnel est disponible sur une tablette/un ordinateur portable (hors ligne); il permet ainsi de saisir facilement les informations à recueillir, de procéder à une analyse de suivi **Documentation** des résultats et de satisfaire aux fins de documentation. Une fois en ligne, les résultats seront analysés et mis à disposition dans un rapport de synthèse par les membres de l'encadrement/l'équipe concernés. La personne chargée d'évaluer les progrès réalisés au sein d'une autorité peut être un membre du personnel spécifique (agent de suivi et d'évaluation) ou un consultant externe intervenant sur le court terme. Il est important que, dans le cas où un membre du personnel exprimerait des préoccupations critiques et sérieuses au sujet Évaluateur du bien-être, une voie permettant de partager le retour d'information en toute confidentialité ait été établie. L'évaluateur ne partage jamais les plaintes exprimées par un membre du personnel d'une manière qui permet son identification. Seule exception à cette règle: lorsque le membre du personnel concerné risque d'avoir un comportement autodestructeur et/ou de porter atteinte à autrui. Pour la personne qui mène l'évaluation, et en fonction du nombre d'entretiens ou de groupes de réflexion prévus, il est conseillé de rédiger un court plan de travail. Ce plan de travail définit au minimum les points suivants: une chronologie, — les sources de données (qui sont les personnes interrogées et combien de personnes sont interrogées?), — les lieux (à visiter pour réaliser l'exercice si différents sites de travail sont concernés). Calendrier Il est particulièrement conseillé d'établir un plan de travail dans les pays de l'UE+ qui comptent un grand nombre d'employés, de nombreuses structures d'accueil ou plusieurs sites de travail. Les visites aux autorités et aux personnes interrogées ciblées sont communiquées en temps opportun afin de garantir la disponibilité des personnes interrogées et une interaction significative. Il sera également utile de disposer de ces informations lorsque vous reviendrez pour des réunions de suivi ou des sessions de retour d'information à des fins de comparaison. Collecte des Description Commentaire données Un bref examen documentaire est réalisé avant l'exercice d'évaluation/de suivi. Il comprend les éléments suivants. Seuls les rapports/ — Un examen des rapports et statistiques éventuels sur les questions liées au bien-être Source des du personnel, ce qui inclut les incidents critiques gérés au cours d'une période donnée. statistiques récents données -D'autres rapports d'activité spécifiques peuvent également, dans certains cas, mettre doivent être pris en contrôle en lumière certaines problématiques en lien avec le bien-être du personnel, par considération, le cas documentaire exemple les évaluations de programmes détaillant les difficultés et les succès. échéant. — L'utilisation des rapports rédigés par des spécialistes externes (psychologues) le cas échéant (en veillant toujours au respect de la confidentialité). La participation est Un minimum de deux ou trois personnes par catégorie de personnel participent à l'activité de suivi en tant que «source de données». Cette activité a lieu une fois par an et volontaire. est conduite sous la forme de FGD ou de réunions de groupe sur la qualité et/ou semi-La confidentialité Source des structurées. Le nombre final de participants dépend de la taille de l'autorité et devrait être doit être assurée. données constitué d'une combinaison des membres du personnel suivants: Une approche — service des RH, encadrement, agents de première ligne, spécialistes externes/internes, sensible à la culture personnes personne de référence pour le bien-être du personnel; et à la dimension interrogées — le cas échéant, une personne indépendante, par exemple d'un autre service, du siège, de genre doit être d'autres partenaires ou parties prenantes tels que des organisations de la société civile gardée à l'esprit ou des partenaires locaux. pendant les sessions.

Des enquêtes peuvent être élaborées sur papier ou en ligne pour toucher un panel Source des plus large et un plus grand nombre de membres du personnel. Cela peut s'avérer La participation est données particulièrement utile au sein des autorités dont le nombre d'employés est assez élevé volontaire. et dont les employés sont répartis sur plusieurs sites. Une participation aussi large que La participation peut personnes se faire de manière interrogées de possible des membres du personnel est conseillée (issus de toutes les catégories de l'enquête personnel): responsables, agents de première ligne, service des RH, spécialistes externes/ anonyme. internes, personne de référence pour le bien-être du personnel. Mise en œuvre Commentaire Avant le début de l'appréciation/évaluation, les évaluateurs se présentent et s'assurent Recueillir que l'exercice à réaliser est clair pour les participants volontaires. Les questions posées toute donnée doivent permettre aux évaluateurs de procéder à une évaluation par rapport à chacun supplémentaire pour des indicateurs de l'outil de suivi des normes pour le bien-être du personnel suggéré. Une étayer l'évaluation, discussion générale sur la façon dont les activités en lien avec le bien-être du personnel si nécessaire. Il peut ont été sélectionnées et fonctionnent (le cas échéant) peut être un bon moyen de mettre s'agir de procédures les personnes interrogées à l'aise tout en partageant des informations précieuses. supplémentaires Il s'agit d'un entretien semi-structuré qui permet des réponses narratives. Les mises au point par conversations doivent rester plutôt «informelles». Cet exercice d'évaluation devrait le personnel luipermettre de recueillir un retour d'information sur la qualité susceptible de contribuer à même, de nouveaux Évaluation exercices/nouvelles une meilleure compréhension du contexte et de la dynamique de certains processus, ainsi que des raisons pour lesquelles certaines activités peuvent fonctionner mieux que d'autres activités sur les soins à un moment donné. Pendant le récit, l'évaluateur peut intervenir respectueusement, autoadministrés sans couper la parole, pour s'assurer que toutes les normes/tous les indicateurs sont ou du partage de bonnes pratiques Si, au cours d'un entretien, seules les réalisations positives sont mises en avant, il est qui n'ont pas encore bon de vérifier par recoupement l'existence de lacunes dans le respect des normes. De été intégrées aux la même manière, si seules les difficultés sont mises en évidence, il conviendra de voir mesures en faveur si des points forts peuvent également être recensés. Si, dans certains contextes, les du bien-être du sessions individuelles sont préférables, dans d'autres, il est recommandé d'organiser des personnel mises en discussions de groupe sur le sujet. place, etc.

# 3.2. ENQUÊTE DE RÉFÉRENCE ET DE FIN SUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL (OUTIL 2)

Les enquêtes de référence et de fin sont des outils qui contribuent à mesurer les progrès réalisés au fil du temps. Le questionnaire de l'enquête de référence/de fin proposé ici doit être posé à deux reprises aux responsables et agents de première ligne. La première fois, **avant** que toute activité d'un plan d'action ou d'une stratégie donné(e) ne soit mise en œuvre. Par la suite, l'enquête est menée une nouvelle fois **après** la fin de la période de mise en œuvre de l'activité/de la politique prévue. Les conclusions de l'enquête de référence serviront de critères de référence pour mesurer les résultats de l'enquête de fin. L'évolution des réponses indiquera les progrès réalisés dans les différents domaines. En fonction de leurs besoins en matière de bien-être du personnel ainsi que de la maturité de leur politique et de leur programme en faveur du bien-être du personnel, les autorités peuvent axer l'enquête de référence/de fin sur des normes bien précises jugées particulièrement importantes.

**Remarque supplémentaire.** L'enquête de référence/de fin doit, autant que possible, être menée auprès du même groupe de membres du personnel, ou auprès d'un échantillon représentatif. Pour garantir la confidentialité, les membres du personnel ne seront

pas dans l'obligation d'indiquer leur nom; cela doit être considéré comme facultatif. Si l'autorité décide de travailler avec des groupes de réflexion, l'approche utilisée pour la collecte d'informations devra être ajustée. Les FGD représentent un outil utile pour recueillir des informations sur des questions spécifiques. Cependant, elles ne permettront pas d'établir plus facilement une enquête de référence claire en termes de chiffres ou de pourcentages dans certains domaines (par exemple le nombre exact de sessions de formation auxquelles un membre a participé).

Néanmoins, les retours d'information sur la qualité recueillis lors des FGD peuvent aider à mieux comprendre le contexte et la dynamique au sein d'une équipe, par exemple, ou pourquoi certaines activités fonctionnent et d'autres non. Les discussions de groupe peuvent également révéler certaines tendances, comme le besoin général d'investir davantage dans un espace de travail fonctionnel, ou fournir des informations sur les besoins en formations supplémentaires. Si une approche de groupe est adoptée, indiquez le nombre de membres du groupe, leur sexe et la durée moyenne de leur emploi. Il est conseillé de compléter ces types de discussions de groupe, dans la mesure du possible, par un questionnaire de base portant également sur des données quantitatives. Il en va de même pour les sessions individuelles, où la mention des noms doit être considérée comme facultative.

TABLEAU 2. Outil individuel: modèle d'enquête de référence/de fin

FACULTATIF — NOM DU MEMBRE INDIVIDUEL DE L'ÉQUIPE					
SEXE: H/F/X	EMPLOYÉ DEPUIS: < 1 AN/1-3 ANS/PLUS DE 3 ANS	CATÉGORIE DE PERSONNEL: RESPONSABLE/AGENT DE PREMIÈRE LIGNE/RH/SÛRETÉ ET SÉCURITÉ/AUTRE (préciser):			
DATE DE L'ACT	IVITÉ DE RÉFÉRENCE/DE FIN (indiquez s'il s'agit d'une activité de référence ou de f	in):			
	<b>ALUATION:</b> 1 = pas du tout satisfait/utile/constructif; 2 = partiellement satisfait/utile, très satisfait/utile/constructif; 5 = dépasse les attentes	e/constructif; 3 = sa	tisfait/utile/		
QUESTIONS À	RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)			
Question générale	À l'heure actuelle, comment évalueriez-vous votre satisfaction globale quant aux efforts consentis par votre employeur pour ce qui concerne votre sentiment général de bien-être au travail?	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5		
Norme 1: documentation et information		RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)		
	Savez-vous si une politique en faveur du bien-être du personnel a été mise en place?	OUI/NON	OUI/NON		
	Avez-vous connaissance d'activités/interventions mises en œuvre pour garantir le bien-être du personnel?	OUI/NON	OUI/NON		
	Estimez-vous que ce qui est actuellement en place pour prendre soin du personnel est suffisant?	OUI/NON	OUI/NON		
	Avez-vous accès à des supports d'information sur les soins autoadministrés/le bien-être du personnel, etc.?	OUI/NON	OUI/NON		

Norme 2: éval	uation et examen	RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
	À votre avis, les responsables et les agents des ressources humaines sont-ils suffisamment équipés pour examiner le personnel/les équipes et déceler le stress chronique ou les signes d'épuisement professionnel?	OUI/NON	OUI/NON
	Votre autorité a-t-elle mis au point une méthode pour contrôler le bien-être des membres du personnel?	OUI/NON	OUI/NON
	Votre supérieur hiérarchique direct a-t-il déjà essayé de savoir comment vous allez (sur le plan professionnel, mais aussi d'un point de vue personnel, pour voir si vous allez bien)?	OUI/NON	OUI/NON
	Comment évalueriez-vous l'importance qu'accorde votre employeur au bien-être du personnel, du début à la fin du cycle de déploiement: depuis la sélection et l'intégration jusqu'à la fin de l'emploi, en passant par le travail actuel?	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Norme 3: com	munication	RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
	Connaissez-vous la personne de référence au sein de l'autorité chargée de s'occuper du personnel en difficulté [par exemple, une équipe spécifique de gestion du stress, une commission pour le bien-être du personnel, un conseiller du personnel, etc. ( <sup>22</sup> )]?	OUI/NON	OUI/NON
	Avez-vous suivi des cours de formation sur les techniques de communication?	OUI/NON	OUI/NON
	Avez-vous régulièrement une réunion avec votre supérieur hiérarchique pour aborder les difficultés au travail que vous pourriez rencontrer ou pour faire le point?	OUI/NON	OUI/NON
	Dans quelle mesure trouvez-vous constructif et utile le retour d'information sur les performances formulé par votre supérieur hiérarchique direct au regard de votre évolution future?	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	Dans quelle mesure jugez-vous respectueuses et pertinentes les compétences en communication de votre supérieur hiérarchique direct?	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Norme 4: prév	ention	RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
	Pensez-vous que les responsables de votre autorité et le personnel en général disposent de connaissances suffisantes sur la manière de prévenir le stress et l'épuisement professionnel, ainsi que sur la manière de fixer des limites saines?	OUI/NON	OUI/NON
	Avez-vous accès à des spécialistes internes/externes en cas de besoin?	OUI/NON	OUI/NON
	Solliciteriez-vous l'aide de ces spécialistes internes/externes si vous deviez en avoir besoin?	OUI/NON	OUI/NON
	Avez-vous suivi des cours de formation sur la promotion de la santé mentale?	OUI/NON	OUI/NON
	Participez-vous régulièrement à des activités en faveur du bien-être du personnel proposées par votre employeur/service?	OUI/NON	OUI/NON
	Ces services sont-ils proposés à titre gracieux?	OUI/NON	OUI/NON
	Évaluez la confiance que vous accordez à votre employeur pour prendre soin de vous et garantir votre bien-être, ce qui tient compte de la prévention du stress d'origine professionnelle (1 = aucune confiance, 5 = énormément de confiance)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

 $<sup>(^{22})</sup>$  Ces fonctions devront être adaptées en fonction de la terminologie utilisée au sein de l'autorité.

vous-m	pez-vous régulièrement à des activités de soins autoadministrés pour lême (par exemple, faites-vous du sport, du yoga, d'autres loisirs, vous du temps avec votre famille)?	OUI/NON	OUI/NON
	e vous êtes stressé, réfléchissez-vous aux sources de votre stress et à la le les aborder de manière positive?	OUI/NON	OUI/NON
	-vous parvenir à bien concilier vie professionnelle et vie privée? s du tout, 5 = parfaitement)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	ière de prévention, avez-vous d'autres suggestions sur ce que votre veur pourrait/devrait faire pour améliorer la situation actuelle?		
Norme 5: réponse aux i	incidents critiques	RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
	ous été impliqué dans un incident critique sur votre lieu de travail nent (au cours de la dernière année)?	OUI/NON	OUI/NON
<b>I</b>	ous connaissance d'une PON interne à laquelle vous reporter pour comment gérer des incidents critiques?	OUI/NON	OUI/NON
	uelle mesure le système actuellement en place est-il efficace pour gérer onnel touché par un incident critique? (1 = pas efficace du tout, 5 = très e)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	ez-vous d'informations sur les personnes à contacter et les mesures à e (rapport) en cas d'incident critique?	OUI/NON	OUI/NON
	-vous que le soutien actuellement apporté aux demandeurs pour ir les incidents critiques est suffisant?	OUI/NON	OUI/NON
Norme 6: renforcement	t des capacités	RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
avec le	ous suivi cette année des cours de formation pertinents en rapport thème du bien-être (par exemple, la gestion du stress, les soins ministrés/la communication, etc.)?	OUI/NON	OUI/NON
Savez-v	rous si des sessions de formation de remise à niveau sont organisées?	OUI/NON	OUI/NON
suffisan	ière dont la plupart des cours de formation sont dispensés est-elle nment pratique pour être appliquée dans le contexte de travail en? (1 = pas du tout applicable, 5 = parfaitement applicable)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Norme 7: sûreté et sécu	urité	RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
	ent évalueriez-vous votre sentiment subjectif de sécurité sur votre lieu ail actuel? (1 = pas du tout satisfaisant, 5 = très satisfaisant)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	ssez-vous les voies hiérarchiques à respecter pour établir un ment en cas d'incident de sûreté ou de sécurité?	OUI/NON	OUI/NON
Norme 8: suivi et évaluation		RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
du pers	ssions régulières de retour d'information, auxquelles tous les membres sonnel participent, sont-elles organisées afin de détecter en temps utile sions potentielles sur les membres du personnel?	OUI/NON	OUI/NON
les que	z-vous que le retour d'information des agents de première ligne sur stions relatives au bien-être du personnel est suffisamment pris en ération? (1 = pas du tout d'accord, 5 = parfaitement d'accord)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
			i

Questions fermées générales		RÉPONSE REÇUE (RÉFÉRENCE)	RÉPONSE REÇUE (FIN)
	ironnement de travail, le personnel participe-t-il à l'élaboration de mesures liées a personnel et donne-t-il son avis sur ces mesures?	OUI/NON	OUI/NON
Question ouverte	Si vous pouviez changer une chose pour améliorer le bien-être du personnel dans votre environnement de travail actuel, quelle serait-elle?		
Question         De votre avis, avez-vous constaté une quelconque amélioration dans l'engagement de l'encadrement supérieur à investir dans le bien-être du personnel depuis que ce thème a été introduit? OUI/NON — Si la réponse est «oui», expliquez brièvement cette amélioration.			
Question de fin uniquement  Pensez-vous que, depuis que votre autorité a décidé en amont d'aborder la question du bien-être du personnel de manière plus systématique, cela a eu, d'une façon ou d'une autre, un effet positif sur votre travail quotidien personnel ou sur la manière dont vous vous sentez lorsque vous venez au travail? OUI/NON — Si la réponse est «oui», expliquez brièvement comment.			Expliquez:

# 3.3. SUIVI DE L'ÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL (OUTIL 3)

L'outil 3 est double en ce qu'il contient à la fois l'analyse de l'évolution du bien-être du personnel et les questionnaires à utiliser pour contrôler les progrès réalisés.

# 3.3.1. LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

La liste de contrôle pour l'analyse de l'évolution du bien-être du personnel présentée dans le tableau 3 est un exemple de la manière dont les agents de suivi et d'évaluation peuvent suivre les progrès réalisés au cours d'une période donnée pour chacune des huit normes pour le bien-être du personnel tout en tenant compte de chacun des CQ associés. La liste de contrôle proposée utilise un code couleur et permet de voir immédiatement les normes qui ont été atteintes (vert), celles qui sont presque atteintes (orange) et celles qui nécessitent encore une attention particulière (rouge). Cette liste de contrôle permet aux responsables de repérer immédiatement les progrès réalisés sur les différentes normes et les CQ connexes. Si les autorités de certains pays de l'UE+ sont susceptibles de cibler les huit normes, d'autres autorités pourraient décider de ne se concentrer que sur une ou deux d'entre elles, en fonction du degré d'avancement ou de nécessité des normes dans ce contexte. Enfin, cet outil met également en évidence les domaines qui ne semblent «pas clairs» et permet de contrôler si les réalisations fluctuent, par exemple si celles qui étaient vertes sont restées vertes, ou si des fluctuations sont notables et des réalisations sont revenues à un stade orange ou rouge antérieur après un certain temps.

# TABLEAU 3. Liste de contrôle pour l'analyse de l'évolution du bien-être du personnel

♠ A réalisé/mis en œuvre → B partiellement réalisé/mis en œuvre → C pas encore réalisé/mis en œuvre → D pas certain

NORME	DESCRIPTION	CRITÈRES DE QUALITÉ	А	В	С	D
1: Documentation et information	Les autorités ont mis en place une stratégie documentée en faveur du bien-être	Une stratégie en faveur du bien-être du personnel expose la manière dont le bien- être du personnel est défini ainsi que les mesures adoptées pour soutenir le personnel.	•	•	•	•
	du personnel, qui est communiquée	Des PON sont mises en place.	•	•	•	•
	au travers des canaux pertinents et convenus.	La stratégie en faveur du bien-être du personnel est facile d'accès, concrète et rédigée dans une langue comprise de l'ensemble du personnel.	•	•	•	•
		Tous les membres du personnel sont systématiquement informés de la stratégie en faveur du bien-être du personnel, du plan d'action et des mesures disponibles pour le bien-être du personnel, ainsi que de la manière dont ils peuvent obtenir de l'aide.	•	•	•	•
2: Évaluation et  examen  Les autorités offre aux responsables possibilité d'acque les compétences o base pour évalue.		Les services des RH et les responsables disposent des compétences nécessaires pour rédiger des fiches de poste claires et formuler des questions d'entretien pertinentes à des fins de sélection.	•	•	•	•
	et examiner leurs équipes sur des questions ayant trait au bien-être du personnel.	Les responsables sont qualifiés pour déterminer les tensions et les besoins physiologiques et psychologiques fondamentaux des membres de leur équipe.	•	•	•	•
3: Communication	Les autorités encouragent une communication claire et globale par	Les responsables et le personnel nouent le dialogue en employant des techniques de communication pertinentes, sincères, transparentes et respectueuses.	•	•	•	•
l'intermédiaire de diverses plateformes et de divers canaux convenus.		Une structure est mise en place pour que tous les membres du personnel puissent communiquer en utilisant des formats d'échange individuel avec leurs responsables hiérarchiques respectifs pour ce qui concerne les tâches professionnelles et le bien-être.	•	•	•	•
4: Prévention	Les autorités adoptent des mesures de prévention durables pour promouvoir et protéger la santé mentale de leurs employés.	Le personnel et les responsables ont accès à un large éventail de formations visant à déceler les signes de stress, à prévenir le stress et à promouvoir la santé mentale de manière générale.	•	•	•	•
		Le personnel et les responsables ont accès à des activités et des services de soutien (dispensés en interne et/ou en externe).	•	•	•	•
		Le personnel et les responsables ont accès à des activités de promotion de la santé.	•	•	•	•

NORME	DESCRIPTION	CRITÈRES DE QUALITÉ	Α	В	С	D
5: Réponse aux incidents critiques	Les autorités apportent un soutien particulier au personnel qui a vécu un incident	Une personne (ou une équipe) de confiance indépendante et formée à cet effet est désignée au sein de l'autorité et peut être consultée à la suite d'incidents critiques.	•	•	•	•
	critique.	Des orientations claires sur la manière d'assurer le suivi d'un incident critique sont définies à l'attention des responsables.	•	•	•	•
		Le personnel et les responsables disposent d'informations sur la manière de demander et d'obtenir un soutien spécifique à la suite d'un incident critique.	•	•	•	•
6: Renforcement des capacités	Les autorités donnent à leur personnel les moyens de développer des compétences	Les autorités ont mené une évaluation des besoins en formation et une évaluation systématique des programmes de formation afin de garantir la qualité, l'application effective et le transfert des connaissances dans le travail quotidien.	•	•	•	•
	appropriées.	Les autorités ont mis en place un large éventail de formations personnalisées et normalisées.	•	•	•	•
		Les autorités proposent d'autres formats pertinents de perfectionnement professionnel afin de garantir le transfert des connaissances.	•	•	•	•
7: Sûreté et sécurité	Les autorités mettent en œuvre et communiquent des orientations concrètes en matière de santé,	Le personnel et les responsables sont informés des voies hiérarchiques à respecter pour établir un compte rendu en cas de survenue d'incidents justifiant une intervention d'urgence/de sécurité qui ne sont pas des incidents critiques.	•	•	•	•
	de sûreté et de sécurité, fondées sur une analyse des risques dans différents	Le personnel et les responsables reçoivent des informations sur l'accès aux mesures/ les instructions relatives à la santé, la sûreté et la sécurité	•	•	•	•
environnements de travail (y compris sur le terrain).		Les autorités contrôlent les risques propres à chaque lieu de travail dans le cadre d'un processus de gestion des risques continu et évolutif et avec la participation des agents de première ligne, dans le but d'adapter des mesures de sûreté/sécurité si nécessaire.	•	•	•	•
8: Suivi et évaluation	Les autorités contrôlent et évaluent régulièrement	Une méthode de suivi et d'évaluation est en place afin d'évaluer l'efficacité des mesures en faveur du bien-être du personnel adoptées.	•	•	•	•
	l'efficacité des mesures en faveur du bien-être du personnel mises en place et y intègrent les enseignements tirés.	Des exercices de suivi et d'évaluation incluant la gestion des risques ( <sup>23</sup> ) associés au stress sont régulièrement menés.	•	•	•	•

<sup>(23)</sup> Voir l'annexe 6 «Modèle d'évaluation des risques» pour accéder à un modèle d'évaluation des risques et à une explication du cycle d'évaluation des risques.

# 3.3.2. QUESTIONNAIRES POUR LE SUIVI DE L'ÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Les questionnaires sur la qualité du bien-être du personnel doivent être utilisés avec les responsables, le personnel des RH et les agents de première ligne, et peuvent être légèrement adaptés pour une utilisation par des spécialistes internes/externes. Les questionnaires sont un outil qui permet de recueillir des données sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des normes pour le bien-être du personnel et l'atteinte des objectifs afférents. Les données recueillies sont traitées et analysées et peuvent servir à compléter la liste de contrôle de suivi des progrès proposée à la section 3.3.1. Les questionnaires proposés sont renseignés sous la forme d'entretiens semi-structurés avec les responsables et le personnel.

# Questionnaire sur la qualité du bien-être du personnel: responsables

NOM DE L'AUTORITÉ/SERVICE/ÉQUIPE ÉVALUÉE:		
DATE DE L'ACTIVITÉ DE SUIVI:		
NOM(S) DU OU DES ÉVALUATEURS:		
EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER AUX SOURCES DE DONNÉES/ PERSONNES INTERROGÉES AFIN D'OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LE CQ PROPOSÉ ET LES INDICATEURS AFFÉRENTS		RÉPONSE DES SOURCES DE DONNÉES (RESPONSABLES, RH, SPÉCIALISTES, ETC.)
Norme 1: documentation et information		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Avez-vous mis en place un processus d'évaluation des besoins en rapport avec l'élaboration de la politique en faveur du bien-être du personnel? Veuillez préciser.	<b>CQ1.</b> Une stratégie en faveur du bien-être du personnel expose la manière dont le	
Un document sur la politique en faveur du bien-être du personnel a-t-il été rédigé? Veuillez préciser. Le document relatif à la politique en faveur du bien-être du personnel est-il accessible à l'ensemble du personnel?	bien-être du personnel est défini ainsi que les mesures adoptées pour soutenir le personnel. CQ2. Des PON sont mises en	
L'encadrement supérieur a-t-il officiellement approuvé/validé ce document?	place. <b>CQ3.</b> La stratégie en faveur du bien-être du personnel	
La politique en faveur du bien-être du personnel est-elle associée à un plan d'action pour le bien-être du personnel?	est facile d'accès, concrète et rédigée dans une langue	
La politique en faveur du bien-être du personnel a-t-elle été révisée/ mise à jour depuis son élaboration? Veuillez préciser.	comprise de l'ensemble du personnel.  CQ4. Tous les membres	
Comment votre autorité s'assure-t-elle que tous les membres du personnel ont connaissance des offres en faveur du bien-être qui leur sont proposées et savent comment y accéder, par exemple par l'intermédiaire d'une PON?	du personnel sont systématiquement informés de la stratégie en faveur du bien-être du personnel, du plan d'action et des mesures	
Quels sont les canaux d'information que vous utilisez pour informer le personnel des activités en faveur de leur bien-être (brochures, dépliants, affiches, séances d'information, autres)?	disponibles pour le bien-être du personnel, ainsi que de la manière dont ils peuvent	
L'entrée en service du personnel comprend-elle des informations sur les offres en matière de bien-être du personnel disponibles?	obtenir de l'aide.	
Votre autorité dispose-t-elle d'une adresse électronique permettant aux membres du personnel d'entrer en contact avec les unités responsables et de poser des questions sur les activités en faveur du bien-être du personnel?		

Norme 2: évaluation et examen			
Questions	CQ proposé	Commentaires	
Selon vous, les fiches de poste sont-elles formulées clairement pour attirer les bons candidats?	cQ1. Les services des RH et les responsables disposent des compétences nécessaires pour rédiger des fiches de poste claires et formuler des questions d'entretien pertinentes à des fins de sélection.  cQ2. Les responsables sont qualifiés pour déterminer les tensions et les besoins physiologiques et psychologiques fondamentaux des membres		
Des questions sur la gestion du stress et les soins autoadministrés sont-elles intégrées dans le processus de sélection?		pour rédiger des fiches de	
Organisez-vous des cours de formation à l'intention des responsables et des services des RH pour leur permettre d'examiner/évaluer d'un point de vue professionnel les membres du personnel pour ce qui concerne leur bien-être (par exemple comment repérer les signes de souffrance, d'épuisement professionnel)?			
Si oui, quel type de cours de formation, combien de sessions par type de cours de formation, combien de participants par rapport au nombre total des responsables et du personnel des RH?			
Avez-vous déjà participé à une enquête de satisfaction du personnel? Si oui, à quelle fréquence ces enquêtes sont-elles menées?	de leur équipe.		
Norme 3: communication			
Questions	CQ proposé	Commentaires	
Le personnel et les responsables bénéficient-ils en interne de cours de formation à l'entrée en service abordant les compétences (efficaces) en matière de communication?	<b>CQ1.</b> Les responsables et le personnel nouent le dialogue en employant		
Si oui, combien de sessions de formation ont été organisées au cours de la période donnée, avec combien de participants (par rapport au nombre total des nouveaux arrivants)?	des techniques de communication pertinentes, sincères, transparentes et respectueuses.		
Avez-vous instauré des entretiens individuels réguliers sur les performances et le bien-être? Ces derniers sont-ils menés avec une vision à 360° [c'est-à-dire qu'un certain nombre d'employés (seniors/juniors/de même niveau) donnent leur avis]? Veuillez préciser.	cQ2. Une structure est mise en place pour que tous les membres du personnel puissent communiquer en utilisant des formats d'échange individuel avec leurs responsables hiérarchiques respectifs pour ce qui concerne les tâches		
Avez-vous mis en place une procédure permettant aux membres du personnel de demander des entretiens individuels avec les responsables (selon les besoins et sur des sujets tels que le bien-être et/ou les performances)?			
Comment vous assurez-vous que les responsables font des retours d'information réguliers et constructifs au personnel concernant ses performances?	professionnelles et le bien- être.		
Menez-vous des enquêtes auprès du personnel pour obtenir son avis sur la gestion et la communication?			
Dans l'affirmative, en vous fondant sur les résultats de ces enquêtes, avez-vous apporté des modifications à vos politiques de communication concernant le bien-être du personnel?			

Norme 4: prévention			
Questions	CQ proposé	Commentaires	
Des formations sont-elles régulièrement dispensées au personnel, et à vous en tant que responsables, personnel des RH ou spécialistes, sur la manière de prévenir le stress et l'épuisement professionnel, de fixer des limites, etc.?	cQ1. Le personnel et les responsables ont accès à un large éventail de formations visant à déceler les signes de stress, à prévenir le stress et à promouvoir la santé mentale de manière générale.  CQ2. Le personnel et les responsables ont accès à des activités et des services de soutien (dispensés en interne et/ou en externe).  CQ3. Le personnel et les responsables ont accès à des		
Quels sont le nombre de sessions de formation proposées, le nombre des membres du personnel qui y participent par rapport au nombre total des membres du personnel et le nombre de responsables qui y participent par rapport au nombre total des responsables?			
Proposez-vous des cours de formation de remise à niveau sur les mêmes sujets? Dans l'affirmative, combien de sessions sont proposées, et combien de membres du personnel/responsables y participent par rapport au nombre total des membres du personnel/des responsables?		responsables ont accès à des activités et des services de soutien (dispensés en interne et/ou en externe). CQ3. Le personnel et les	
Pouvez-vous énumérer les activités d'intervention/d'aide au bien-être du personnel mises en place par votre autorité?	activités de promotion de la santé.		
Existe-t-il une personne de référence (ou des personnes de référence) au sein de l'autorité chargée de s'occuper du personnel en difficulté (par exemple, une équipe spécifique de gestion du stress, une équipe intégrée chargée de la gestion des incidents, une commission pour le bien-être du personnel, des conseillers en bien-être du personnel)?			
Ces services de soutien sont-ils également accessibles aux membres du personnel déployés dans un autre État membre en tant qu'experts externes?			
L'équilibre entre les hommes et les femmes est-il respecté parmi les membres du personnel affectés à ces services?			
Votre autorité dispose-t-elle d'une PON consacrée à l'offre d'un soutien/d'activités? Cette PON est-elle accessible au personnel et par l'intermédiaire de quels canaux?			
Lorsque vous voyez qu'un collègue est en proie à un stress important, que faites-vous? Par exemple, si un membre du personnel commet soudainement des erreurs inhabituelles dans son travail, qui ont une incidence négative sur l'équipe et sur les performances globales, comment réagissez-vous à cette situation? Veuillez préciser.			
Une liste de spécialistes internes/externes est-elle disponible et accessible à tout le personnel pour qu'il puisse la consulter en cas de besoin?			
Ces services sont-ils proposés à titre gracieux?			

Norme 5: réponse aux incidents critiques			
Questions	CQ proposé	Commentaires	
Savez-vous qui est chargé d'apporter une aide en cas d'incident critique (équipe/individus)? Quels sont leurs rôles et responsabilités?	CQ1. Une personne (ou une équipe) de confiance indépendante et formée à cet effet est désignée au sein de l'autorité et peut être consultée à la suite d'incidents critiques. CQ2. Des orientations claires		
Disposez-vous en interne d'une politique ou d'une PON abordant la gestion des incidents critiques, et la connaissez-vous? Le personnel a-t-il accès à ce document et, si oui, par quels canaux?		à cet effet est désignée au sein de l'autorité et peut être consultée à la suite d'incidents critiques. <b>CQ2.</b> Des orientations claires	
Avez-vous consulté le personnel sur ce qui serait le plus nécessaire/ utile s'il devait être concerné par un incident critique?			
À quel type d'offres de soutien le personnel a-t-il accès? Est-il possible d'orienter la personne vers des spécialistes (des psychologues par exemple) si nécessaire?	sur la manière d'assurer le suivi d'un incident critique sont définies à l'intention des responsables.		
Vous sentez-vous prêt à gérer un incident critique s'il devait se produire?	<b>CQ3.</b> Le personnel et les responsables disposent d'informations sur la manière		
Avez-vous connaissance d'incidents critiques qui se sont produits? L'autorité consigne-t-elle systématiquement ces incidents?	de demander et d'obtenir un soutien spécifique à la suite d'un incident critique.		
Norme 6: renforcement des capacités			
Questions	CQ proposé	Commentaires	
Procédez-vous à une (des) évaluation(s) des besoins afin d'élaborer et de décider du programme de formation à dispenser dans votre autorité? Veuillez préciser.	<b>CQ1.</b> Les autorités ont mené une évaluation des besoins en formation et une		
Le personnel (responsables/agents de première ligne) a-t-il suivi cette année une formation en lien avec le bien-être du personnel? Quels sujets ont été abordés?	évaluation systématique des programmes de formation afin de garantir la qualité, l'application effective et le		
Combien de cours de formation/sessions de formation ont eu lieu? Combien de participants (personnel/responsables) par rapport au nombre total des membres du personnel/responsables?	transfert des connaissances dans le travail quotidien. <b>CQ2.</b> Les autorités ont mis		
Proposez-vous des sessions de formation de remise à niveau? Si oui, sur quels thèmes? Combien? Nombre de participants par rapport au nombre total des membres du personnel/responsables?	en place un large éventail de formations personnalisées et normalisées. <b>CQ3.</b> Les autorités proposent		
Votre autorité propose-t-elle d'autres formats de formation, tels que des cours de formation entre pairs ou en ligne? Veuillez préciser.	d'autres formats pertinents de perfectionnement professionnel afin de		
Existe-t-il d'autres formations dont ont besoin les responsables et le personnel? Veuillez expliquer à quoi devraient ressembler ces sessions de formation, pourquoi et comment elles devraient être proposées.	garantir le transfert des connaissances.		
Disposez-vous d'outils pour évaluer les programmes de formation et/ ou procédez-vous à des évaluations?			
Révisez-vous et mettez-vous à jour périodiquement votre programme de formation? Veuillez préciser.			

Norme 7: sûreté et sécurité		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Les responsables et le personnel disposent-ils d'informations suffisantes sur l'accès aux mesures relatives à la santé, à la sécurité et à la sûreté? Si oui, comment les responsables/le personnel obtiennent-ils ces informations? Par quels canaux est-il possible d'accéder à ces informations/de les obtenir?	cQ1. Le personnel et les responsables sont informés des voies hiérarchiques à respecter pour établir un compte rendu en cas de survenue d'incidents	
Connaissez-vous les voies hiérarchiques à respecter pour établir un signalement en cas d'incident de sûreté ou de sécurité? Veuillez préciser.	justifiant une intervention d'urgence/de sécurité qui ne sont pas des incidents	
Les lieux de travail font-ils régulièrement l'objet d'un contrôle et d'une évaluation des risques? Les agents de première ligne participent-ils à ce processus?	critiques.  CQ2. Le personnel et les responsables reçoivent des informations sur l'accès aux	
Des modifications sont-elles apportées lorsque de nouveaux besoins apparaissent dans les domaines de la sûreté et de la sécurité? Veuillez préciser.	mesures/les instructions relatives à la santé, la sûreté et la sécurité.  CQ3. Les autorités contrôlent les risques propres à chaque lieu de travail dans le cadre d'un processus de gestion des risques continu et évolutif et avec la participation des agents de première ligne, dans le but d'adapter des mesures de sûreté/sécurité si nécessaire.	
Norme 8: suivi et évaluation		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Disposez-vous d'une méthode pour contrôler le bien-être du personnel? Si oui, mettez-vous à jour cette méthode (en fonction des objectifs annuels en faveur du bien-être du personnel, par exemple)?	<b>CQ1.</b> Une méthode de suivi et d'évaluation est en place afin d'évaluer l'efficacité des	
Quel type d'activités de suivi mettez-vous en œuvre? Veuillez préciser (par exemple, enquête sur le retour d'information du personnel, suivi de la mise en œuvre des activités).	mesures en faveur du bien- être du personnel adoptées. <b>CQ2.</b> Des exercices de suivi et d'évaluation incluant la	
Les retours d'information constructifs et déterminants reçus sont- ils utilisés pour mettre à jour les mesures en faveur du bien-être du personnel et/ou la politique en faveur du bien-être du personnel?	gestion des risques associés au stress sont régulièrement menés.	
Des sessions régulières de retour d'information, auxquelles tous les membres du personnel participent, sont-elles organisées afin de détecter en temps utile les tensions potentielles chez les membres du personnel?		
Quels types d'activités/de mesures pour le bien-être du personnel sont actuellement mis en œuvre? Veuillez préciser.		
Des données sur le nombre de membres du personnel qui participent régulièrement à ces activités ou appliquent ces mesures sont-elles disponibles?		

# Merci de votre coopération!

Questionnaire sur la qualité du bien-être du personnel: agents de première ligne en charge de l'asile et de l'accueil. Cet outil contribue à l'évaluation de la qualité des services fournis par l'autorité, et met l'accent sur les retours d'informations des agents de première ligne, y compris des experts externes déployés.

NOM DE L'AUTORITÉ/SERVICE/ÉQUIPE ÉVALUÉ(E):						
DATE DE L'ACTIVITÉ DE SUIVI:						
NOM(S) DU OU DES ÉVALUATEURS:						
EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER AUX SOURCES DE DONNÉES/PERSONNES INTERROGÉES AFIN D'OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LE CQ PROPOSÉ ET LES INDICATEURS AFFÉRENTS		RÉPONSE DES SOURCES DE DONNÉES (AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE)				
Norme 1: documentation et information						
Questions	CQ proposé	Commentaires				
Avez-vous déjà participé à une enquête d'évaluation des besoins en matière de bien-être du personnel? Veuillez préciser.	<b>CQ1.</b> Une stratégie en faveur du bien-être du personnel					
Votre autorité a-t-elle rédigé un document sur la politique en faveur du bien-être du personnel? Avez-vous accès à ce document?	expose la manière dont le bien-être du personnel est défini ainsi que les mesures adoptées pour soutenir le					
Savez-vous si des mises à jour ont été apportées au document sur la politique en faveur du bien-être du personnel?	personnel.  CQ2. Des PON sont mises en place.					
Connaissez-vous les offres en faveur du bien-être du personnel dont vous pouvez bénéficier, et par quels canaux vous pouvez obtenir ces informations?	<b>CQ3.</b> La stratégie en faveur du bien-être du personnel est facile d'accès, concrète					
Avez-vous accès à des brochures, dépliants, affiches, etc., qui font la promotion des activités en faveur du bien-être du personnel disponibles? Dans quel format sont-ils disponibles? Ces formats sont-ils utiles?	et rédigée dans une langue comprise de l'ensemble du personnel. <b>CQ4.</b> Tous les membres du personnel sont					
Avez-vous participé à des séances d'information sur les offres en matière de bien-être du personnel disponibles? Veuillez préciser.	systématiquement informés de la stratégie en faveur du					
Avez-vous connaissance d'une adresse spécifique ou d'un membre du personnel à qui vous pouvez adresser vos questions et demandes relatives au bien-être du personnel?	bien-être du personnel, du plan d'action et des mesures disponibles pour le bien-être du personnel, ainsi que de la manière dont ils peuvent obtenir de l'aide.					
Norme 2: évaluation et examen						
Questions	CQ proposé	Commentaires				
Au cours de votre sélection ou de votre entrée en service, vous a-t-on posé des questions sur vos aptitudes à gérer le stress et vos activités de soins autoadministrés?	<b>CQ1.</b> Les services des RH et les responsables disposent des compétences nécessaires					
Avez-vous été invité à participer à une enquête de retour d'information sur le bien-être du personnel? Veuillez préciser.	pour rédiger des fiches de poste claires et formuler des questions d'entretien					
Avez-vous participé à un entretien individuel ou à un groupe de réflexion visant à recueillir des retours d'information sur la qualité du bien-être du personnel?	pertinentes à des fins de sélection. <b>CQ2.</b> Les responsables sont qualifiés pour					
Vous a-t-on déjà demandé de fournir un retour d'information à 360° sur les performances de votre (vos) responsables(s) ou de vos collègues? Si oui, sous quelle forme?	déterminer les tensions et les besoins physiologiques et psychologiques fondamentaux des membres de leur équipe.					

Norme 3: communication		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Avez-vous suivi une formation à l'entrée en service lorsque vous avez rejoint l'autorité, afin de vous familiariser avec le travail, les équipes, les tâches, la logistique, etc.?  Participez-vous à des entretiens individuels sur les performances	<b>CQ1.</b> Les responsables et le personnel nouent le dialogue en employant des techniques de	
et le bien-être avec votre responsable direct? Si oui, à quelle fréquence ont lieu ces entretiens?	communication pertinentes, sincères, transparentes et respectueuses.	
Avez-vous fait des demandes d'entretiens individuels sur les performances et le bien-être? Si oui, votre responsable a-t-il répondu à ces demandes?	cQ2. Une structure est mise en place pour que tous les membres du personnel puissent communiquer	
Le retour d'information de votre responsable concernant vos performances est-il constructif et utile?	en utilisant des formats d'échange individuel	
Avez-vous participé à une enquête de retour d'information sur la gestion et la communication pour évaluer l'efficacité et la transparence de la communication relative au bien-être du personnel?	avec leurs responsables hiérarchiques respectifs pour ce qui concerne les tâches professionnelles et le bien- être.	
Avez-vous connaissance d'une liste de spécialistes internes/ externes qui soit disponible et accessible à tout le personnel pour qu'il puisse la consulter en cas de besoin (psychologues, etc.)?		
Norme 4: prévention		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Avez-vous participé à des sessions de formation pour la promotion de la santé mentale portant sur la prévention du stress et de l'épuisement professionnel, la fixation de limites, etc.?	<b>CQ1.</b> Le personnel et les responsables ont accès à un large éventail de formations	
Avez-vous suivi des sessions de formation de remise à niveau sur la promotion de la santé mentale? Si oui, quel type de formation, et pourquoi avez-vous été sélectionné pour y participer?	visant à déceler les signes de stress, à prévenir le stress et à promouvoir la santé mentale de manière	
Pouvez-vous énumérer quelques-unes des activités pour le bienêtre du personnel mises en place par votre autorité?	générale.  CQ2. Le personnel et les responsables ont accès à des	
Existe-t-il une personne de référence (ou des personnes de référence) au sein de l'autorité chargée de s'occuper du personnel en difficulté (par exemple, une équipe spécifique de gestion du stress, une équipe intégrée chargée de la gestion des incidents, une commission pour le bien-être du personnel, des conseillers du personnel)?	activités et des services de soutien (dispensés en interne et/ou en externe). <b>CQ3.</b> Le personnel et les responsables ont accès à des activités de promotion de la	
L'équilibre entre les hommes et les femmes est-il respecté parmi les membres du personnel affectés à ces services?	santé.	
[Pour les experts déployés] Vous sentez-vous suffisamment préparé pour votre déploiement et pouvez-vous accéder aux activités ayant trait au bien-être du personnel à distance?		
Connaissez-vous la PON consacrée à l'offre d'un soutien/d'activités dans votre autorité? Par quel canal avez-vous accès à la PON?		
Lorsque vous voyez qu'un collègue est en proie à un stress important, que faites-vous? Par exemple, si un membre du personnel commet soudainement des erreurs inhabituelles dans son travail, qui ont une incidence négative sur l'équipe et sur les performances globales, comment réagissez-vous à cette situation? Veuillez préciser.		
Une liste de spécialistes internes/externes est-elle disponible et accessible à tout le personnel pour qu'il puisse la consulter en cas de besoin?		
Ces services sont-ils proposés à titre gracieux?		

Norme 5: réponse aux incidents critiques		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Disposez-vous en interne d'une politique ou d'une PON abordant la gestion des incidents critiques, et savez-vous en quoi elle consiste?	<b>CQ1.</b> Une personne (ou une équipe) de confiance indépendante et formée	
Comment la PON vous a-t-elle été communiquée et expliquée? Pensez-vous en avoir une compréhension suffisante?	à cet effet est désignée au sein de l'autorité et peut être consultée à la suite	
Avez-vous été consulté sur ce qui vous serait le plus nécessaire/ utile si vous deviez être exposé à un incident critique?	d'incidents critiques. <b>CQ2.</b> Des orientations claires sur la manière d'assurer le	
Savez-vous ce qu'il convient de faire (remplir un rapport d'incident) en cas d'incident critique, et qui doit le faire?	suivi d'un incident critique sont définies à l'attention des	
Disposez-vous d'informations sur les personnes à contacter en cas d'incident critique?	responsables.  CQ3. Le personnel et les responsables disposent	
À quel type d'offres de soutien avez-vous accès? Est-il possible d'orienter la personne vers des spécialistes (externes) (des psychologues par exemple) si nécessaire?	d'informations sur la manière de demander et d'obtenir un soutien spécifique à la suite	
Vous sentez-vous prêt et encouragé à gérer un incident critique s'il devait se produire?	d'un incident critique.	
Norme 6: renforcement des capacités		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Avez-vous participé à des formations consacrées au bien-être du personnel ? Quels sujets ont été abordés? Combien de sessions de formation différentes avez-vous suivies?	<b>CQ1.</b> Les autorités ont mené une évaluation des besoins en formation et une	
Des formations sont-elles régulièrement dispensées au personnel sur la manière de prévenir le stress et l'épuisement professionnel, de fixer des limites, etc.?	évaluation systématique des programmes de formation afin de garantir la qualité, l'application effective et le	
Avez-vous suivi des sessions de formation de remise à niveau? Si oui, sur quels thèmes?	transfert des connaissances dans le travail quotidien.  CQ2. Les autorités ont mis	
Selon vous, y a-t-il d'autres formations dont le personnel a besoin? Si oui, veuillez préciser.	en place un large éventail de formations personnalisées et	
Vous a-t-on proposé et/ou avez-vous participé à d'autres formats de formation, tels que des cours de formation entre pairs ou en ligne?	normalisées.  CQ3. Les autorités proposent d'autres formats pertinents de perfectionnement	
Avez-vous été invité à participer à une enquête pour évaluer le programme de formation de votre organisation?	professionnel afin de garantir le transfert des connaissances.	

Norme 7: sûreté et sécurité		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Estimez-vous disposer d'informations suffisantes sur l'accès aux mesures relatives à la santé, à la sécurité et à la sûreté? Si oui, comment obtenez-vous ces informations?	<b>CQ1.</b> Le personnel et les responsables sont informés des voies hiérarchiques	
Connaissez-vous les voies hiérarchiques à respecter pour établir un signalement en cas d'incident de sûreté ou de sécurité?	à respecter pour établir un compte rendu en cas de survenue d'incidents	
Savez-vous si votre lieu de travail fait régulièrement l'objet d'un contrôle et d'une évaluation des risques? Si oui, avez-vous ou des agents de première ligne ont-ils participé à ce processus?	justifiant une intervention d'urgence/de sécurité qui ne sont pas des incidents critiques.	
Vos retours d'information ou ceux des agents de première ligne sont-ils suffisamment pris en considération?	<b>CQ2.</b> Le personnel et les responsables reçoivent des	
Savez-vous si des modifications sont apportées lorsque de nouveaux besoins apparaissent en matière de sûreté et de sécurité? Veuillez préciser.	informations sur l'accès aux mesures/les instructions relatives à la santé, la sûreté et la sécurité.  CQ3. Les autorités contrôlent les risques propres à chaque lieu de travail dans le cadre d'un processus de gestion des risques continu et évolutif et avec la participation des agents de première ligne, dans le but d'adapter des mesures de sûreté/sécurité si nécessaire.	
Norme 8: suivi et évaluation		
Questions	CQ proposé	Commentaires
Diriez-vous que les retours d'information critiques du personnel ont été intégrés dans les mises à jour de la politique et des activités en faveur du bien-être du personnel?	<b>CQ1.</b> Une méthode de suivi et d'évaluation est en place afin d'évaluer l'efficacité des	
Quels types d'activités pour le bien-être du personnel sont actuellement mis en œuvre? Veuillez préciser.	mesures en faveur du bien- être du personnel adoptées. <b>CQ2.</b> Des exercices de suivi	
Vous a-t-on demandé de donner votre avis sur l'utilité des activités en faveur du bien-être du personnel? Veuillez préciser.	et d'évaluation incluant la gestion des risques associés au stress sont régulièrement	
Avez-vous accès aux rapports sur l'évolution du bien-être du personnel qui ont été rédigés d'après le suivi et l'évaluation?	menés.	

# Merci de votre coopération!



# 4. RAPPORTS DE RÉUNION ET D'ÉVALUATION

Comme indiqué, les résultats des activités de suivi doivent être analysés, organisés, consignés et documentés. Les rapports de synthèse doivent être partagés avec les personnes de référence concernées au sein de l'autorité, qui les partageront à leur tour avec l'encadrement supérieur ou les responsables et leur personnel. Les résultats doivent être utilisés en temps utile pour informer et éventuellement réajuster les mesures mises en place si nécessaire. Pour ce faire, il conviendra de désigner clairement une personne ou une équipe responsable du suivi des recommandations et des conclusions énoncées dans le rapport. Les nouvelles bonnes pratiques recensées doivent être mises en évidence et intégrées lorsque cela est possible et jugé utile.

L'agent de suivi et d'évaluation qui constitue le rapport doit garder à l'esprit ces éléments clés (<sup>24</sup>):

- la table des matières;
- la synthèse, contenant certains faits saillants/certaines conclusions clés;
- l'introduction;
- L'historique et le contexte;
- la méthode employée pour le suivi/l'évaluation;
- la présentation des résultats: les résultats de l'évaluation sont présentés de façon à les associer aux critères définis (pertinence, efficience, efficacité, incidence, valeur ajoutée) et sont clairement reliés à la stratégie en faveur du bien-être du personnel et aux mesures connexes;
- les résultats en tenant compte des critères du genre et de la diversité;
- les conclusions et les recommandations;
- les enseignements tirés et les bonnes pratiques;
- la voie à suivre.

### Annexes:

- le nombre de personnes et de fonctions contactées au cours de l'évaluation;
- le catalogue des questions/autres outils utilisé(s);
- les rapports examinés (le cas échéant).

# **ANNEXES**

ANNEXES 59

# **ANNEXE 1. DÉFINITIONS**

Le présent guide utilise l'expression bien-être du personnel (25) en tant qu'expression générique pour désigner des politiques et des mesures visant au bien-être, tant physique qu'émotionnel, des employés. Le bien-être du personnel concerne le maintien de la santé et de la sécurité dans tous les aspects du travail. À cette fin, les employeurs évaluent les risques auxquels le personnel peut être exposé dans l'environnement de travail et mettent en place des mesures de prévention et de protection, notamment en veillant à ce que chaque membre du personnel ait reçu les informations et la formation nécessaires en matière de santé et de sécurité.

Le **bien-être** (<sup>26</sup>) au travail s'entend au sens de la santé physique et de l'épanouissement moral et social, et pas seulement au sens de l'absence d'accidents ou de maladies professionnelles. Parmi les aspects positifs du bien-être au travail figurent l'acceptation de soi, l'autonomie, l'enthousiasme, le perfectionnement professionnel, la finalité, les relations positives avec les tiers et l'épanouissement personnel (<sup>27</sup>).

Le **stress** (<sup>28</sup>) est déterminé par rapport aux interactions dynamiques entre l'individu et son environnement. Il est souvent déduit de l'existence d'un ajustement personne-environnement problématique et des réactions émotionnelles qui sous-tendent ces interactions.

Le **stress d'origine professionnelle** (<sup>29</sup>) apparaît lorsque la pression résultant des exigences au travail et d'autres facteurs de stress d'origine professionnelle devient excessive au regard des ressources, des capacités et des compétences, telles que perçues, pour y faire face, et que cette pression se prolonge.

Il existe une distinction entre les notions de **stress d'origine professionnelle** et de **défis professionnels** (<sup>30</sup>). Faire face à des défis dans son travail peut stimuler une personne sur le plan psychologique et physique et l'encourager à acquérir de nouvelles compétences. Le sentiment d'être mis à l'épreuve dans son travail est un élément important de l'instauration et du maintien d'un milieu de travail 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.

<sup>(25)</sup> Your Europe, «Santé et sécurité au travail», 2020.

<sup>(26)</sup> EU-OSHA, «Work-life balance — Managing the interface between family and working life», OSHwiki, 2015. Au sens large, le bien-être résulte de la satisfaction des besoins importants, de l'atteinte des objectifs et de la concrétisation des projets que l'on se fixe dans la vie. Le bien-être suppose que l'on dresse un bilan positif (au sens de l'émotion positive, de l'engagement, de la satisfaction et du sens) de sa vie.

<sup>(27) «</sup>Growth and transformation», In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal, n° 12, 2020, p. 17. Bien que le bonheur et le sentiment de bien-être au travail soient en partie liés au revenu individuel, d'autres facteurs y contribuent. À un certain moment, le niveau de bonheur et de satisfaction globale n'est plus corrélé au niveau des revenus.

<sup>(28)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J., et Rial-González, E., Research on Work-related Stress, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2000.

<sup>(29)</sup> Hassard, J., et Cox, T., «Work-related stress: nature and management», OSHwiki, 2015.

<sup>(20)</sup> 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 musculosquelettiques et les maladies cardiovasculaires.

La **fatigue de compassion** (31) désigne un changement dans la capacité d'une personne à ressentir de l'empathie pour les personnes avec lesquelles elle travaille et/ou pour ses collègues, ainsi que pour les membres de sa famille. Un agent de première ligne pourrait souffrir d'une fatigue de compassion après avoir été exposé pendant des années aux récits traumatiques des demandeurs, récits qui peuvent commencer à lui paraître semblables et ne plus susciter de réaction de sa part.

**L'épuisement professionnel** (<sup>32</sup>) décrit la réponse psychologique d'une personne aux facteurs de stress chroniques au travail. Bien qu'il ne soit pas considéré comme une pathologie, il peut influer sur l'état de santé et éventuellement nécessiter une attention clinique. L'épuisement professionnel est également conceptualisé comme une crise dans la relation au travail en général.

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

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

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

Le **traumatisme vicariant** (<sup>33</sup>) peut être résumé comme le «coût de la prise en charge de la douleur des autres». Le traumatisme vicariant peut être décrit comme une réaction intense et l'expérience de symptômes traumatiques chez des personnes

<sup>(31)</sup> Vlack, T. V., «Tools to reduce secondary trauma and compassion fatigue», Tend Academy, 2017.

<sup>(32)</sup> EU-OSHA, «Understanding and preventing worker burnout», OSHwiki, 2013. L'Organisation mondiale de la santé reconnaît l'épuisement professionnel comme phénomène professionnel: «l'épuisement professionnel est un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès», Organisation mondiale de la santé, «Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases», 2019.

<sup>(33)</sup> Voir également les informations partagées par le Headington Institute: Pearlman, L. A., et McKay, L., Vicarious trauma: what can managers do?, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

ANNEXES 61

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

Les **risques psychologiques** (34) 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 (35) 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:

<sup>(34)</sup> EU-OSHA, «Managing psychological risks: drivers and barriers», OSHwiki, 2017.

- 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;
- 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.

63

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

ENT	FIN/POSTDÉPLOIEM				>	
	UNITNOS IU99A				>	>
	INTÉGRATION/ PRÉDÉPLOIEMENT				>	>
SÉLECTION	PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/		>	>		
RESPONSABLE CB III PREMIÈRE LIGNE			>	>	>	>
GR	RESPONSABLE		>	>	>	>
E RICE/ DE LA :UVRE	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE				>	
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\HЯ NOITAЯT2INIMQA		>	>	<i>&gt;</i>	>
목 등 불	RESPONSABLE			>	<i>/</i>	>
RÉFÉRENCE DANS LE GUIDE EN TROIS PARTIES				Partie I: normes et politiques Annexe 6 «Modèle de grille des entretiens de recrutement»		
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			Norme pour le bien-être du personnel (NBP) 4: prévention. NBP 7: sûreté et sécurité.	NBP 2: évaluation et examen.	NBP 4: prévention. NBP 7: sûreté et sécurité.	NBP 7: sûreté et sécurité.
DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE			Un certificat de police est un document officiel qui est délivré à la suite d'une vérification des antécédents par la police ou un organisme gouvernemental, et qui détaille les antécédents judiciaires de la personne concernée. Les casiers judiciaires peuvent consigner les arrestations, les condamnations et, éventuellement, les procédures pénales.	Veiller à ce que le bien-être du personnel soit déjà pris en considération lors de la phase d'entretien. Les grilles des entretiens tiennent compte de ce sujet en faisant référence à d'autres documents de politique RH pertinents [code de déontologie, politique de lutte contre le harcèlement (sexuel), etc.].	La prise en charge professionnelle, médicale et psychologique vise à garder les employés en bonne santé et à améliorer la protection de la santé sur le lieu de travail. Grâce à la médecine du travail, l'employeur peut montrer qu'il remplit son «devoir de sollicitude».	Arrangements préalables au déploiement pendant la période d'emploi concernant les préparatifs de voyage, l'assurance, les réservations, les réunions d'information, les voies hiérarchiques à respecter pour établir un rapport dans le pays de déploiement/mission, etc.
MESURES		Appui général	Autorisation de la police	Processus de sélection	Examen médical et psychologique	Informations pratiques et préparatifs de voyage

ENT	FIN/POSTDÉPLOIEM						
	UNITNOS IU99A		>			 	>
	INTÉGRATION/ TNEDÉPLOIEMENT		>		>		
SÉLECTION	PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/S						
GROUPE CIBLE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE		>		>		>
<u> </u>	RESPONSABLE		>		>		>
IE RICE/ DE LA EUVRE	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE						
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\HR NOITARTSINIMQA		>		>		>
= 5 ≥	RESPONSABLE		>				
RÉFÉRENCE DANS LE GUIDE EN TROIS PARTIES				Partie II: boîte à outils pour le bien-être du	personnel Chapitre 6 «Interventions de renforcement des capacités»		
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			NBP 3: communication. NBP 6: renforcement des capacités.	NBP 3: communication. NBP 6:	renforcement des capacités. NBP 7: sûreté et sécurité.		NBP 4: prévention.
DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE			Les sessions de formation linguistique permettent d'accroître la confiance du personnel et d'optimiser les compétences professionnelles Les sessions/cours de remise à niveau en matière de formation linguistique contribuent à accroître la confiance du personnel et à optimiser les compétences professionnelles.	t s s s		Les organisations utilisent les événements sportifs d'entreprise pour améliorer la santé et le bien-être, ainsi que pour influer sur l'engagement, la culture et la fidélisation du personnel.	
MESURES		Appui général	Cours de langues	Formation technique, et systèmes	et matériels techniques		Sports d'entreprise

ANNEXES 65

DESCRIPTION ( PARTICULIÈRE	DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE	RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES	PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	E RICE/ DE LA UVRE	GROUPE				NENT
				RESPONSABLE RH/	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE	RESPONSABLE AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE	PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/	INTÉGRATION/ PRÉDÉPLOIEMENT	UNITNOS IU99A	FIN/POSTDÉPLOIEM
Intervention de soutien										
En cas d'incident être possible d'a et facilement à d la marche à suivi informer et les r être appliquées. Il est conseillé de du personnel sor supplémentaires répercussions d'i incident critique.	En cas d'incident critique, il doit être possible d'accéder clairement et facilement à des orientations sur la marche à suivre, les personnes à informer et les mesures qui peuvent être appliquées. Il est conseillé de vérifier auprès du personnel sortant les besoins supplémentaires concernant les répercussions d'un précédent incident critique.	NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques. NBP 7: sûreté et sécurité.	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 3.3.1 «Gestion des incidents critiques.» Annexe 8 «Liste de contrôle des incidents critiques.» Annexe 9 «Mesures de soutien interne en cas d'incidents critiques.» Annexe 10 «Modèle de rapport d'incident critique.» Annexe 11 «Outil de réflexion après un incident critique.»	>		7		>	>	>
Il est important d'accueillir et d'intégrer les nouveaux mem de l'équipe en conséquence céquipes existantes.  Il sera important d'aider comi doit les membres de l'équipe lorsqu'ils passent le relais aux collègues qui restent dans les et de favoriser l'apprentissage retour d'information.  Les mesures destinées au renforcement de l'esprit d'éq peuvent prendre différentes formes: il peut s'agir d'expérie d'excursions, de missions, d'e ou encore de jeux de rôle en lelles contribuent à renforcer loyauté, la confiance et la mo	Il est important d'accueillir et d'intégrer les nouveaux membres de l'équipe en conséquence dans les équipes existantes.  Il sera important d'aider comme il se doit les membres de l'équipe sortante lorsqu'ils passent le relais aux collègues qui restent dans les équipes et de favoriser l'apprentissage et le retour d'information.  Les mesures destinées au renforcement de l'esprit d'équipe peuvent prendre différentes formes: il peut s'agir d'expériences, d'excursions, de missions, d'exercices ou encore de jeux de rôle en équipe; elles contribuent à renforcer la loyauté, la confiance et la motivation.	NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 3.2 «Renforcement de l'esprit d'équipe» Annexe 7 «Activités de renforcement de l'esprit d'équipe par étape»	>		>		>	>	>

ENT	FIN/POSTDÉPLOIEM				>	>	
	UNITNOS IU99A		>	>	>	>	>
	INTÉGRATION/ PRÉDÉPLOIEMENT		>				
SÉLECTION	PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/S						
GROUPE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE		>	>	>	>	>
80	RESPONSABLE				>		
IE RICE/ DE LA EUVRE	SPÉCIALISTE SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE				>	>	>
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\HЯ NOITAЯT2INIMQA		>				
= 5 \overline{\ov	RESPONSABLE		>	>	>	>	>
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES			Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 2.2 «Entretiens individuels semistructurés» Annexe 3 «Contrôles ou réunions individuels semi-structurés»	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 3.1 «Intervision» Annexe 6 «Méthodes d'intervision»	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.3 «Supervision pédagogique»	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.3 «Supervision pédagogique»	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.4 «Médiation»
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			NBP 2: évaluation et examen. NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 8: suivi et évaluation.	NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.	NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.	NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.	NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.
DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE		utien	Des discussions structurées, institutionnalisées et régulières entre les responsables et le personnel visant à déceler les lacunes, les risques, etc., se révèlent fondamentales et doivent être instaurées dès l'intégration/le prédéploiement.	Aide apportée par des collègues de même rang afin de trouver une solution à un problème spécifique.	Accompagnement individuel par un psychologue externe (ou interne), dans le cadre d'un soutien continu ou avant la sortie/fin du déploiement.	Conseil de groupe/échange d'expériences par un formateur qualifié afin de réfléchir aux expériences.	Conseils structurés par un médiateur en vue de régler les conflits.
MESURES		Intervention de soutien	Entretiens semi- structurés	Intervision	Aide psychologique	Supervision pédagogique	Médiation

ENT	FIN/POSTDÉPLOIEM		>	
	UNITNOD IU99A		>	>
INTÉGRATION/ PRÉDÉPLOIEMENT				
SÉLECTION	PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/S			
GROUPE CIBLE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE		>	>
GR	RESPONSABLE			
E RICE/ DE LA :UVRE	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE			>
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\ня иоітаятгіиімда		>	
르 등 등	RESPONSABLE		>	>
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES			Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 2.4 «Enquête sur la qualité de l'emploi» Partie III: suivi et évaluation Chapitre 3 «Ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel» Annexe 4 «Sessions de retour d'information»	Partie I: normes et politiques Annexe 5 «Messages en faveur du bien- être du personnel» Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Chapitre 2 «Outils d'évaluation» Annexe 15 «Discussion au sein du groupe de réflexion» Partie III: suivi et évaluation Chapitre 3 «Ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel» Annexe 4 «Sessions de retour d'information»
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			NBP 2: évaluation et examen. NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 8: suivi et évaluation.	NBP 2: évaluation et examen. NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 8: suivi et évaluation.
DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE		utien	Le retour d'information sur le bien- être, les performances de la direction, les besoins, etc., peut être obtenu par l'intermédiaire d'enquêtes (anonymes) réalisées par les responsables ou l'autorité. Ces enquêtes s'avèrent également utiles lorsqu'elles sont utilisées pour le personnel sortant et par l'autorité dans un but d'apprentissage.	Les FGD dirigées par un modérateur doivent être utilisées lorsqu'une question doit être abordée de manière plus approfondie que ce que peut permettre une enquête.
MESURES		Intervention de soutien	Retour d'information structuré au moyen d'enquêtes/de questionnaires	FGD

ENT	FIN/POSTDÉPLOIEM		>		>		
	UNITNOS IU44A		>				
	INTÉGRATION/ PRÉDÉPLOIEMENT						
SÉLECTION	PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/S						
AGENTS DE REMIÈRE LIGNE			>	>	>		
GR C	RESPONSABLE		>	>			
IE RICE/ DE LA EUVRE	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE		>	>			
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\ня иоітаятгіиімда				>		
골품	RESPONSABLE		>		>		
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES			Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.1 «Sessions de groupe de soutien psychosocial et coaching» Section 4.2 «Séances individuelles de conseil»	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 2.2 «Entretiens individuels semistructurés» Annexe 3 «Contrôles ou réunions individuels semi-structurés»			
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.	NBP 2: évaluation et examen. NBP 3: communication. NBP 4: prévention.	NBP 5: réponse aux incidents critiques. NBP 7: sûreté et sécurité. NBP 8: suivi et évaluation.		
DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE		utien	L'implication d'un psychologue peut aider à déceler des risques ou des problèmes cachés au sein d'un groupe. Le soutien individuel d'un coach/ psychologue compétent pour faire face à des problèmes personnels au travail peut également être bénéfique.	Débriefing par un formateur qualifié (par exemple un psychologue) afin d'évaluer les lacunes, de déceler les risques pour la santé et de créer un espace d'échange.	Des discussions structurées, institutionnalisées et régulières entre les responsables et le personnel visant à déceler les lacunes, les risques, etc., se révèlent fondamentales et doivent être instaurées dès l'intégration/le prédéploiement.		
MESURES		Intervention de soutien	Séances de groupe de soutien psychosocial/ coaching	Débriefing après le déploiement ou entretiens semi-structurés			

TN3	FIN/POST-DÉPLOIEM				
	UNITNOS IU44A		>	>	>
	INTÉGRATION/PRÉ- DÉPLOIEMENT				
	PROCESSUS DE PRÉ- RECRUTEMENT/SÉLE				
GROUPE CIBLE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE		>	>	>
98 D	RESPONSABLE		>	>	>
E RICE/ DE LA UVRE	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE		>	>	>
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\ня NOITAЯT2INIMQA		>	>	>
A P R	RESPONSABLE				
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES			Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Chapitre 5 «Soins autoadministrés» Annexe 12 «Définir des limites et des techniques d'ancrage après un incident critique»	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Chapitre 5 «Soins autoadministrés» Annexe 12 «Définir des limites et des techniques d'ancrage après un incident critique»	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 2.5 «Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel» Annexe 5 «Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel»
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.	NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.	NBP 4: prévention. NBP 5: réponse aux incidents critiques.
DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE		uto administrés	Orientations sur les stratégies et les exercices à s'appliquer à soi-même en présence de situations stressantes et critiques.	Exercices de relaxation pour se calmer dans un environnement stressant.	Test d'autoévaluation mis à la disposition de l'ensemble du personnel (en accès libre).
MESURES		Activité de soins autoadministrés	Stratégies de repli	Techniques d'ancrage	Test de l'épuisement professionnel

TNE	FIN/POST-DÉPLOIEM									
	UNITNOS IU44A									
	INTÉGRATION/PRÉ- DÉPLOIEMENT		,	>	<i>&gt;</i>			>		
PRÉ-RECRUTEMENT/SÉLECTION										
AGENTS DE PREMIÈRE LIGUE					>			>		
GR	RESPONSABLE		,	>	>			>		
E IICE/ DE LA UVRE	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE									
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\HЯ NOITAЯT2INIMQA		,	>	>			>		
A C E	RESPONSABLE							>		
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES			Partie II: boîte à outils pour le bien- être du personnel	Chapitre 6 «Interventions de renforcement des capacités» Section 6.2 «Renforcement des capacités» Section 6.2 «Renforcement des capacités centrées sur le bien-être du personnel» Annexe 14 «Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel» Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Chapitre 6 «Interventions de renforcement des capacités» Section 6.2 «Renforcement des capacités centrées sur le bien-être du personnel» Annexe 14 «Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel»				personnel»		
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			NBP 6: renforcement des capacités.			NBP 1: documentation et information.	NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 6: renforcement des	capacités.		
TION GÉNÉRALE/FORMATION ILIÈRE				Formation aux lignes directrices pour la protection des données.	Formation de perfectionnement professionnel: agents chargés des dossiers et agents d'accueil (par exemple modules de base de l'EASO sur l'asile).	Culture organisationnelle (ce qui inclut la hiérarchie et les canaux de communication).	Présentation des procédures, des règles et de la législation.	Procédures administratives.	Code de déontologie et politique de lutte contre le harcèlement (sexuel) (ou similaire).	Structure organisationnelle et équipe de direction (hiérarchie).
MESURES		Renforcement des capacités	Formation professionnelle			Formation d'introduction	à la structure organisation- nelle et aux	systèmes en	ביים	

FIN/POST-DÉPLOIEMENT														
DÉPLOIEMENT			· ·			```								
INTÉGRATION/PRÉ-			>			>								
	PREMIÈRE LIGNE PRÉ-RECRUTEMENT/													
GROUPE	AGENTS DE		>					>						
			>				> >							
E RICE/ DE LA UVRE	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE							>						
PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE	\HЯ NOITAЯT2INIMQA		>					>						
Z B W	RESPONSABLE						>							
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES			Partie II: boîte à outils pour le bien- être du personnel Chapitre 6 «Interventions de renforcement des capacités» Section 6.2 «Renforcement des capacités centrées sur le bien-être du personnel» Annexe 14 «Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel»			Partie II: boîte à outils pour le bien- être du personnel Chapitre 6 «Interventions de renforcement des capacités» Section 6.2 «Renforcement des capacités centrées sur le bien-être du personnel» Annexe 14 «Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel»								
RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES			NBP 3: communication. NBP 4: prévention. NBP 6: renforcement des capacités. NBP 7: sûreté et sécurité.			NBP 3: communication. NBP 5: réponse aux incidents critiques. NBP 6: renforcement des capacités.								
DESCRIPTION GÉNÉRALE/FORMATION PARTICULIÈRE		Renforcement des capacités	Formation aux premiers secours.	Réunion d'information et formation à la sécurité (pour les déploiements à l'étranger).	Instructions relatives à la protection contre l'incendie.	La sécurité au travail, la sécurité basée sur le comportement, la culture de la sécurité et le cercle de sécurité.	Les politiques de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et les autres politiques connexes (par exemple lutte contre le harcèlement, l'exploitation et les abus sexuels).	Gestion du stress.	Gestion des conflits.	Techniques de communication.	Sensibilisation interculturelle.	Gestion des incidents critiques.	Renforcement de l'esprit d'équipe.	Gestion et leadership dans le contexte de l'asile.
MESURES			Formation sur la sûreté/ sécurité (remise à niveau)			Formation (de mise à jour et de remise à niveau) sur les compétences non techniques/ les mécanismes d'adaptation								

## ANNEXE 3. MODÈLE DE MANDAT D'UN AGENT DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Intitulé du poste: Coordinateur/agent de suivi et d'évaluation

Autorité: ... Lieu/affectation: ...

**Grade** (le cas échéant): ... **Type de poste** (temporaire/de longue durée): ...

### Objectif du poste:

Le coordinateur/agent de suivi et d'évaluation ... dirigera l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'un cadre de suivi, d'évaluation, de responsabilité et d'apprentissage pour les activités (toutes les activités et/ou celles ayant trait au bienêtre du personnel) pertinentes au sein de l'autorité. En outre, le coordinateur/agent de suivi et d'évaluation apportera son aide aux responsables et au personnel des RH pour contrôler régulièrement les mesures mises en place en faveur du bien-être du personnel. Des faits probants actualisés et recueillis et l'apprentissage sont essentiels à la prise de décision, la responsabilisation et l'amélioration continue de la mission globale de l'autorité.

### Structure hiérarchique

Le coordinateur/agent de suivi et d'évaluation ... de l'autorité ... sera encadré par ....

Est placé sous l'autorité de: ...

Personnel directement rattaché à ce poste (le cas échéant): ...

### Principaux secteurs de responsabilité:

- Élabore et met en œuvre le cadre de suivi et d'évaluation pour les services ..., y compris des mesures en faveur du bien-être du personnel.
- Dirige la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation et définit/met à jour les normes minimales pour toutes les activités pertinentes.
- Sur la base de l'évaluation et de l'apprentissage, contribue à la poursuite du développement de ..., ce qui inclut la stratégie en faveur du bien-être du personnel.
- Apporte son concours et réalise des évaluations périodiques en collaboration avec
   l'équipe ... et élabore des plans d'action en accord avec ...
- Élabore des plans de suivi et d'évaluation conformes aux normes pour le bien-être du personnel et dirige la mise en œuvre du plan d'action (et l'exécution des budgets) pour le suivi et l'évaluation du bien-être du personnel. Cela inclut le développement d'outils de qualité pour la collecte des données, le stockage des données et les mécanismes de validation.

 Le cas échéant, dispense la formation nécessaire, apporte son soutien sur le terrain et assure la supervision du personnel et/ou des partenaires dans le cadre de l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation pertinents.

- Dirige la rédaction, l'analyse, la synthèse et l'établissement de rapports internes et externes de qualité en temps opportun.
- Effectue régulièrement des visites de terrain pour soutenir les processus de suivi et d'évaluation.

### Code de déontologie

Il incombe au titulaire du poste de comprendre pleinement les dispositions du code de déontologie de l'autorité ainsi que les politiques complémentaires [par exemple la politique de lutte contre le harcèlement (sexuel)], d'adopter un comportement conforme aux règles de cette politique et de veiller à ce que la manière dont le travail est effectué ne mette en danger aucun membre du personnel ni demandeur de protection internationale.

### Les compétences et les comportements associés sont les suivants:

- assume la responsabilité de ses décisions, de la gestion efficace des ressources, de ses réalisations et de son rôle de modèle fondé sur des valeurs;
- est ambitieux et assume la responsabilité de sa propre évolution personnelle;
- est accessible, sait écouter;
- valorise la diversité, accepte les points de vue de ses collègues, est sensible aux spécificités culturelles;
- développe et promeut des solutions pertinentes;
- est honnête et transparent;
- fait montre d'engagement en faveur des valeurs de ....

### Les qualifications et l'expérience associées sont les suivantes:

- l'engagement vis-à-vis du travail ... et la compréhension de ce dernier;
- expérience professionnelle dans l'élaboration de systèmes de suivi et d'évaluation opérationnels;
- expérience en matière de planification, de suivi et d'évaluation, et d'examens liés à ...,
   y compris en faveur du bien-être du personnel;
- compréhension avérée des initiatives de planification, de suivi, d'évaluation et de responsabilisation dans les domaines de l'asile et de l'accueil;
- bonnes aptitudes organisationnelles;
- expérience en matière de renforcement des capacités;
- solides compétences interpersonnelles et organisationnelles et aptitude à travailler sous pression;
- capacités avérées d'analyse et de résolution de problèmes;
- excellentes compétences orales et écrites en langue(s) ...;
- solides compétences en informatique, notamment avec Microsoft Excel et Word;
- capacité et volonté de voyager à ... (le cas échéant).

Critères souhaitables

•••

Date de publication:

### ANNEXE 4. SESSIONS DE RETOUR D'INFORMATION

Le professionnel des RH doit organiser une séance de débriefing avec les participants et l'animateur afin de recueillir les retours d'information des employés, les thèmes universels, le ton général de la réunion, les commentaires surprenants et toute observation individuelle digne d'être relevée. Les informations sont, de préférence, classées par réponses aux questions de la discussion ou par thèmes ou préoccupations dominants. Le professionnel des RH doit tirer des conclusions générales qui répondent aux questions de la discussion et, le cas échéant, formuler des recommandations quant aux mesures à adopter.

Le professionnel des RH doit ensuite rédiger une synthèse des objectifs, des principales conclusions et des recommandations et communiquer les résultats comme il se doit aux responsables et aux supérieurs, ainsi qu'aux employés participants. Les participants doivent être informés de la manière dont les informations seront utilisées, et le professionnel des RH doit proposer des rapports de suivi ou des synthèses pour s'assurer que les employés sont au fait que des mesures ont été prises pour renforcer le bien-être du personnel. Les résultats peuvent ensuite être partagés de manière anonyme avec l'encadrement en vue de définir les actions.

### ORGANISER UNE DISCUSSION AU SEIN D'UN GROUPE DE RÉFLEXION POUR RECEVOIR DES RETOURS D'INFORMATION

### Liste de contrôle. FGD (36)

I. Organisation d'une FGD							
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 (selon le sexe, l'âge, la langue)							
Décider du nombre de participants							
Recruter un animateur et un assistant (pour prendre des 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)							

<sup>(36)</sup> Pour plus de contexte, voir 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, n° 1, p. 20-32, 2017.

### II. Collecte des données

Se préparer avant la séance

Se familiariser avec la dynamique de groupe, le scénario et la disposition des sièges

Animer la séance

Faire les présentations (nom 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

Noter toutes les réponses en regard des questions en utilisant un certain format (l'assistant prend des notes)

Conclure

### III. Analyse

Contenu de l'analyse

Distinguer les principaux thèmes

Répertorier/classer

Contenu de l'analyse

Discussion autour de l'analyse

Décider du public pour les résultats

Fournir un retour aux responsables

Prendre les prochaines mesures

## ANNEXE 5. MODÈLE DE STRATÉGIE EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Comment cette stratégie bénéficiera-t-elle au personnel et aux responsables?
   Cela doit être précisé en fonction des évaluations des besoins effectuées.
- Valeurs fondamentales. Les valeurs fondamentales générales de l'autorité et des membres du personnel y sont mentionnées; par exemple:
  - intégrité,
  - professionnalisme,
  - créativité,
  - travail d'équipe,
  - inclusivité,
  - respect et dignité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# ANNEXE 6. MODÈLE D'ÉVALUATION DES RISQUES

En général, les risques peuvent être internes et externes. Il est normalement plus facile d'atténuer les risques internes (le manque de personnel ou l'absence de formation, par exemple). Il est, en revanche, plus difficile, voire impossible, de faire face aux risques externes, tels que l'arrivée soudaine d'un grand nombre de demandeurs de protection internationale ou une pandémie. Les évaluations des risques internes et externes peuvent suivre une logique similaire en matière d'approche, mais cela dépend des outils d'évaluation des risques locaux et internes en place. Un exemple de base de la documentation et de la logique à suivre pour se concentrer sur les risques internes est fourni ci-dessous.

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

RISQUES INTERNES								
FACTEURS DE RISQUE RECENSÉS	NIVEAU DE RISQUE	CONTRÔLES POUR RÉDUIRE LE RISQUE AU MINIMUM	QUI EST RESPONSABLE?	QUAND L'EFFORT D'ATTÉNUATION DOIT-IL ÊTRE DÉPLOYÉ?				
Le personnel n'est pas conscient de ce que l'on attend de lui en présence d'incidents critiques/de sécurité.	M	Les RH et les agents de sécurité et de sûreté (avec l'appui des responsables) expliquent à l'ensemble du personnel les politiques, les outils et les voies hiérarchiques en place. Les canaux utilisés pour communiquer ces politiques diffèrent en fonction des besoins/de l'accès du personnel à informer (en ligne ou lors de réunions en présentiel, etc.). Les politiques et les brochures sont mises à la disposition de l'ensemble du personnel (au format électronique et sur papier). Le personnel qui manifeste son intérêt particulier pour les questions liées au bien-être du personnel et dans la gestion spécifique des incidents critiques reçoit la formation nécessaire. Le personnel formé est invité à se porter volontaire pour servir de personne de référence pour ce qui concerne les incidents critiques et leur gestion.	Le service des RH et le service de la sûreté et de la sécurité, avec le soutien de l'encadrement supérieur.	Lors de l'entrée en service, tous les membres du personnel se voient présenter les PON sur la gestion des incidents critiques. Lors du déploiement, le personnel participe à des séances de remise à niveau sur la gestion des incidents critiques. Les mises à jour des PON (ou d'autres mesures) sont communiquées en permanence.				

RISQUES INTERNES								
FACTEURS DE RISQUE RECENSÉS	NIVEAU DE RISQUE	CONTRÔLES POUR RÉDUIRE LE RISQUE AU MINIMUM	QUI EST RESPONSABLE?	QUAND L'EFFORT D'ATTÉNUATION DOIT-IL ÊTRE DÉPLOYÉ?				
Les agents de première ligne participent régulièrement à des activités ponctuelles en dehors de leurs heures de travail en raison de l'afflux important des demandeurs.	É	Les supérieurs hiérarchiques fixent un plan de rotation clair qui permet à l'ensemble du personnel de prendre des pauses, d'avoir des week-ends libres et des congés annuels conformément à la procédure nationale et au contrat conclu.  En collaboration avec le service des RH, un protocole clair est élaboré quant à la manière de récupérer les heures supplémentaires (par exemple introduction de cycles de repos et de récupération pendant les périodes de forte affluence).  Un répertoire de professionnels est créé pour soutenir les membres de l'équipe principale dans leurs missions en périodes de forte affluence.	Le service des RH en collaboration avec l'encadrement supérieur.	Dans le cadre des activités régulières de planification de mesures d'urgence, les plans de rotation sont mis à jour (responsables/service des RH). La politique des RH en matière de repos et de récupération et d'autres avantages est communiquée lors de l'entrée en service. Les coordonnées/la disponibilité des experts figurant sur les répertoires internes sont régulièrement mises à jour (service des RH).				

L'évaluation des risques auxquels les membres du personnel se prêtent régulièrement, au moyen d'entretiens semi-structurés ou de FGD, contribue à éviter et à prévenir les problèmes graves auxquels le personnel est confronté sur le long terme. Il est donc recommandé d'instaurer un dialogue avec le personnel et de recueillir des informations à intervalles réguliers.

#### COMMENT PRENDRE CONTACT AVEC L'UNION EUROPÉENNE?

#### En personne

Dans toute l'Union européenne, des centaines de centres d'information 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 courrier électronique

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

- par téléphone:
  - o via un numéro gratuit: 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs facturent cependant ces appels),
  - o 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 à l'adresse (european-union.europa.eu).

### Publications de l'Union européenne

Vous pouvez télécharger 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.

