

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles



*Mise en œuvre d'une stratégie
d'adaptation à l'emploi des personnels
au regard des populations accompagnées*


anesm

Agence nationale de l'évaluation
et de la qualité des établissements
et services sociaux et médico-sociaux

Ce document a reçu l'avis favorable du Comité d'orientation stratégique
et du Conseil scientifique de l'ANESM. Juin 2008

Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées

Dans leur mission de gestion des ressources humaines, les responsables et cadres des établissements et services sociaux et médico-sociaux sont amenés à articuler des exigences complexes : transformation des métiers du social, d'abord ; enjeux croissants autour de la transversalité des compétences, ensuite ; nécessaire prise en compte des vulnérabilités spécifiques des usagers accompagnés, enfin.

Ces recommandations ont pour objet d'apporter des réponses concrètes aux équipes d'encadrement dans ce nouveau contexte.

Il s'agit d'envisager ces trois enjeux sous l'angle d'une adaptation à l'emploi, comprise à la fois comme une aide à la prise de poste et comme un accompagnement à l'exercice professionnel dans la durée.

Les pratiques formalisées dans ces recommandations ont été identifiées, d'une part grâce à l'expérience des professionnels associés au groupe de travail et, d'autre part, grâce aux entretiens menés par les équipes de l'Agence dans des établissements et services.

Ces recommandations appellent une démarche d'appropriation ajustée aux réalités propres de chaque structure.

Didier Charlanne
Directeur de l'ANESM

Équipe projet de l'ANESM

Marie-Laure LAGANDRÉ, chef de projet

Servane MARTIN, chef de projet junior

Patricia MARIE, documentaliste

Sous la responsabilité de Claudine PARAYRE, Responsable du Pôle « Pratiques Professionnelles »

Groupe de travail

Jean-Louis AGARD, Représentant des usagers, Vice-président, Sésame Autisme, Toulouse

Anna ALTEA, Responsable des politiques de formation, UNA

Isabelle BARGES, Directrice Qualité de vie, FNAQPA, Rhône

Jean-Pierre BLACHE, Responsable de la professionnalisation, ANSP, Paris

Julien BOURLET, Juriste en droit social, SYNERPA, Paris

Alain CARRÉE, Vice-président, FEHAP, Côtes-d'Armor

Christophe CORNET, Directeur, Institut Démouville, ACSEA, Calvados

Raynald GENDRY, Directeur à l'administration centrale, DPJJ, Paris

Chantal LE BOUFFANT, Chef de bureau de la formation DASES, Conseil Général de Paris

Dominique LEVIEL, Conseillère réseau Enfance/Jeunesse, APF, Aude

Stéphane RACZ, Directeur général adjoint, SNASEA, Paris - Représentant des employeurs,

UNIFED

Alain RAOUL, Directeur général, Fondation Armée du Salut, Paris - Représentant des employeurs,

UNIFED

Nathalie ROBICHON, Responsable de formation, Pôle Social CNFPT, Angers

Gustavo VELASTEGUI, Directeur Général, EESTS, Lille - Membre du Conseil d'Administration,

GNI

Groupe de lecture

Pascal AURÉGAN, Directeur délégué, IAE Université de Caen Basse-Normandie

Sophie BIETTE, Représentante des usagers, Présidente de l'ARAPI, Tours

Georges BRÈS, Représentant des salariés, CGT - Éducateur spécialisé, Lozère

Alexia BROUT, Assistante Chef de projet Section IV, CNSA, Paris

Bernadette BURNIER, Représentante des salariés, CFDT, Doubs

Nathalie CHEVALLIER, Responsable secteur Personnes âgées Personnes handicapées, UNMPAPH (FNMF), Paris

Pierre Henri DAURE, Directeur Général, FEDOSAD, Côte-d'Or

Philippe DE ZOTTI, Conseiller technique, CREA Midi-Pyrénées

Jacques DOURY, Représentant des salariés, CFTC, Yvelines

André DUCOURNAU, Directeur Général, ACSEA, Calvados

Marie-Joëlle GORISSE, Conseillère technique, Sous-direction de l'animation territoriale et du travail social, DGAS, Paris

Pierre KAMMERER, Directeur Général, APA, Haut-Rhin

Jean-Marie LAMBERT, Directeur des Ressources Humaines, AFTAM, Paris

Colette LEGAT, Conseiller technique, Direction de l'Action Sociale, CNAF, Paris

Michel OLIVRY, Usager, Membre du CVS au Foyer APF « Des Salines », Nord

Christophe PITEUX, Responsable des pôles juridique et formation, UNCCAS, Paris

Jean-Claude PLACIARD, Délégué Départemental à la Solidarité, Conseil Général de l'Oise - Secrétaire Général, ANDASS

Yann ROLLIER, Secrétaire général, ANCREAI, Rennes

Introduction.....	5
-------------------	---

Première partie - Cadrage et principes directeurs retenus

1. La méthode de travail.....	8
2. Le cadrage retenu.....	8
2.1 Définitions et enjeux de l'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées.....	8
2.2 Le champ des recommandations et ses limites.....	9
3. La finalité et les objectifs des recommandations.....	10
4. Les principes directeurs des recommandations.....	11

Seconde partie - Des modalités de mise en œuvre

Volet 1 - L'analyse des besoins et la stratégie.....	14
1. Le recueil et l'appréciation des besoins d'adaptation à l'emploi.....	14
2. La définition et la mise en œuvre d'une stratégie.....	16
Volet 2 - Les leviers pour l'adaptation à l'emploi.....	18
1. L'information.....	18
2. Le management d'équipe et l'organisation.....	19
3. La formation.....	21
Volet 3 - Éléments pour l'appropriation des recommandations.....	23

Annexes

Annexe 1: Étude qualitative.....	26
Annexe 2: Bibliographie.....	26
Annexe 3: Article L312-1-I du Code de l'action sociale et des familles.....	31

Introduction

Le thème de **la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées** a été inscrit parmi les thèmes prioritaires du programme de travail de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Ce thème se réfère directement à la recommandation de l'ANESM : « *la bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre* ». La stratégie d'adaptation à l'emploi constitue une des modalités du soutien aux professionnels dans leur démarche de bientraitance. Capitale à chaque nouvelle prise de fonction, l'adaptation à l'emploi est considérée comme un processus continu.

Construites au regard de la « plus value » apportée à l'utilisateur, avec la préoccupation permanente de son bien-être et de son développement, ces recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont situées dans le champ des **pratiques de management et d'organisation**. Elles ne préjugent pas de l'application des dispositions législatives et réglementaires en matière de gestion des ressources humaines.

Elles s'adressent directement aux responsables et à l'encadrement des établissements et des services sociaux et médico-sociaux (Art. L312-1 et 313-1-1 du Code de l'action sociale et des familles) et concernent l'ensemble des personnels de ces établissements et services.

Elles ont vocation à éclairer la pratique et à servir de points d'appui pour le dialogue et les échanges entre tous les acteurs sur les questions d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées. Outil pour la réflexion, l'action et l'évaluation, elles sont destinées à être largement diffusées. Leur appropriation par tous, les usagers, les personnels et les responsables, constitue une base pour ces échanges.

Ce document de recommandations de bonnes pratiques professionnelles est organisé en deux parties. La première partie est consacrée à la méthodologie, aux objectifs, au champ et aux principes directeurs retenus. Des modalités pratiques de mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées sont présentées dans la seconde partie.

Première partie

*Cadrage
et principes
directeurs
retenus*

1. La méthode de travail

La méthode du **consensus simple** a été retenue pour ces recommandations : les bonnes pratiques professionnelles ont été recueillies et validées en s'appuyant sur une analyse de la littérature et une analyse qualitative⁽¹⁾, et en mobilisant une pluralité d'acteurs.

La première phase de travail a consisté à rechercher et produire des éléments de réflexion sur le thème traité. Elle a donné lieu à la production d'une note de littérature et d'une analyse qualitative.

Les **éléments bibliographiques**⁽²⁾ relatifs au sujet traité ont fait l'objet d'une synthèse sous forme de recueil. Celui-ci a pris en compte le peu de sources bibliographiques spécifiques au thème de l'adaptation à l'emploi. Les sources bibliographiques susceptibles d'alimenter la réflexion ont alors été recherchées sur une base plus large à partir des champs de référence suivants : le management et la gestion des ressources humaines, la formation des adultes et la professionnalisation, la psychologie du travail, les évolutions du travail social.

Afin de compléter l'analyse de la littérature, deux **études qualitatives** ont été menées dans le but de recueillir et d'analyser les pratiques de terrain. Cette démarche a permis d'interroger vingt et un directeurs et responsables des ressources humaines d'établissements et services sociaux et médico-sociaux des différents domaines (enfants et familles en difficultés, personnes handicapées, personnes âgées, personnes en situation d'exclusion) ainsi que six formateurs spécialisés sur un type de population accompagnée.

La seconde phase, de construction et de consolidation du projet de recommandations de bonnes pratiques professionnelles, s'est appuyée sur l'expertise d'un groupe de travail et d'un groupe de lecture.

Un **groupe de travail**, composé de personnes qualifiées représentatives de la diversité du secteur a été mandaté par l'Agence. Il a poursuivi deux missions : examiner le thème au regard du recueil d'éléments de littérature et de l'analyse qualitative puis s'accorder sur les pratiques professionnelles devant faire l'objet d'une recommandation.

Le document de recommandations de bonnes pratiques professionnelles, une fois rédigé, a été soumis pour avis au **groupe de lecture** composé de personnes qualifiées, de professionnels, d'usagers, d'universitaires. Ce groupe a eu pour mission d'émettre des remarques selon des critères de lisibilité et de cohérence.

2. Le cadrage retenu

2.1 Définitions et enjeux de l'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées

L'**adaptation à l'emploi** est une terminologie que l'on rencontre de plus en plus dans le secteur social et médico-social, sans qu'elle soit stabilisée dans ses acceptions.

Dans le cadre de ces recommandations, l'**emploi** est défini comme *l'exercice d'une activité professionnelle dans un contexte donné*. Le terme **adaptation** se réfère, quant à lui, à des notions comprenant l'idée de mouvement : *action, modification, ajustement, mise en harmonie*.

L'adaptation à l'emploi renvoie aux ajustements des pratiques et au développement des compétences dans l'exercice d'une activité professionnelle en fonction du contexte de travail.

⁽¹⁾ Cf. Annexe 1 : Étude qualitative.

⁽²⁾ Cf. Annexe 2 : Bibliographie.

Évoquer l'emploi dans ce secteur, c'est évoquer, à chaque prise de fonction, la rencontre des personnels avec les populations accompagnées. Il s'agit d'une rencontre chaque fois spécifique au regard des besoins, des vulnérabilités et des ressources de chacune de ces populations. Empreinte, à des degrés divers, d'incertitude et de complexité, cette rencontre ne va pas de soi, tant à court terme qu'à moyen et long terme. Elle suppose une adaptation.

Dans ces recommandations, l'adaptation à l'emploi est considérée **au regard des populations accompagnées**. Les populations accompagnées sont en effet déterminantes dans l'analyse du contexte de travail des personnels des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Répartis dans quatre domaines différents⁽³⁾, les établissements et services sont également répertoriés selon treize sous-domaines⁽⁴⁾, différenciant, en particulier, les populations accompagnées en fonction de leurs problématiques et/ou pathologies, de leurs âges, de leurs besoins. Aux spécificités des différentes populations accompagnées sont associées des spécificités en termes de projet d'établissement ou de service, d'environnement, d'organisation.

Traiter de l'adaptation à l'emploi « **au regard des populations accompagnées** », c'est se placer à un niveau plus général que celui de l'adaptation à la **personne accompagnée**, dans sa singularité.

Cette dimension de la personnalisation, à travers le projet de la personne et l'accompagnement personnalisé, constitue en soi l'objet d'autres recommandations.

L'ensemble des **personnels**⁽⁵⁾ est concerné par l'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées. En effet, quels que soient la fonction occupée, le rôle et la proximité avec les personnes accompagnées, l'activité professionnelle de chacun est en lien avec une mission d'accompagnement de personnes, parfois vulnérables.

Considérer tous les personnels s'accompagne nécessairement d'une prise en compte de leurs caractéristiques et de leurs besoins différenciés en matière d'adaptation à l'emploi. Il s'agit de prendre en compte les caractéristiques liées au type de fonctions (fonctions support, « cœur de métier », encadrement), et les besoins différenciés, en particulier selon les expériences antérieures et la formation initiale. Concernant le « cœur de métier », les formations initiales sont le plus souvent généralistes. Quant à la formation initiale pour les activités supports, par définition, elle n'est pas propre au secteur social ou médico-social.

Au regard de ces éléments, l'adaptation à l'emploi des personnels selon les populations accompagnées ne peut pas être traitée par des actions ponctuelles mais relève d'une vision d'ensemble et donc de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie.

2.2 Le champ des recommandations et ses limites

La mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées se situe dans le **champ des pratiques managériales et organisationnelles**.

Elle se réfère à la stratégie même de la structure pour faire vivre le projet d'établissement ou de service, avec les personnels et selon les publics réels et/ou projetés.

D'un point de vue pratique, elle mobilise le management en place dans la structure tant au niveau de la conduite de l'animation des équipes qu'au niveau de l'organisation générale de l'établissement ou du service.

⁽³⁾ Enfants et familles en difficultés, personnes handicapées, personnes âgées, personnes en situation d'exclusion.

⁽⁴⁾ Cf. Annexe 3: Article L312-1 – I du Code de l'action sociale et des familles modifié par Loi n°2007-1787 du 20 décembre 2007 – art.26 (V).

⁽⁵⁾ Les bénévoles et les aidants ne sont pas inclus dans le champ de ces recommandations, centrées sur l'adaptation à l'emploi.

Les limites de ce champ

Reliée à la gestion des ressources humaines, la stratégie d'adaptation à l'emploi est distincte :

- de la formation continue et de la formation tout au long de la vie⁽⁶⁾ (plan de formation, entretiens professionnels...), même si l'adaptation à l'emploi peut croiser ces contenus ;
- de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dont elle est complémentaire ;
- de la professionnalisation, à laquelle elle contribue mais en se différenciant de la professionnalisation approchée du point de vue des parcours professionnels et de la qualification (certification, VAE...).

Ces recommandations mobilisent donc les responsables et l'encadrement au regard de leurs pratiques professionnelles de management.

Ils sont également concernés par leur propre adaptation à l'emploi selon les populations accompagnées.

3. La finalité et les objectifs des recommandations

La mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées a pour finalité **d'offrir aux populations accompagnées des pratiques professionnelles adaptées, différenciées et bienveillantes.**

Destinées aux personnels, ces recommandations ont les objectifs suivants :

- **faciliter la prise de fonction, l'exercice professionnel dans la durée et les changements d'emploi au sein du secteur social et médico-social.**

L'adaptation à l'emploi contribue à instaurer une confiance pour le professionnel lors de sa prise de fonction. Sur le long terme, elle constitue un atout pour le développement de ses compétences et facilite la mobilité professionnelle. En effet, tout en concourant à développer la capacité d'adaptation du professionnel, la stratégie d'adaptation à l'emploi accompagne d'éventuelles prises de fonction auprès de nouvelles populations, au cours de la vie professionnelle ;

- **contribuer à la prévention des risques de maltraitance involontaire des populations accompagnées, d'une part, et à la prévention des risques professionnels, d'autre part :**

- lors de la prise de fonction, l'adaptation à l'emploi prévient les risques de pratiques inadaptées, voire nocives. Ces risques sont particulièrement prégnants lorsque les populations accompagnées sont vulnérables,
- tout au long de la vie professionnelle, l'adaptation à l'emploi liée aux spécificités des populations accompagnées soutient l'engagement des professionnels et concourt, le cas échéant, à la remobilisation et à la remotivation des personnels,
- dans tous les cas, elle participe à la prévention des risques professionnels tant physiques que psychosociaux (stress, souffrance psychologique, etc.) ;

- **anticiper et accompagner différents types d'évolutions :**

- au sein même des établissements et services, les populations accompagnées changent et les projets évoluent,
- dans un contexte plus large, des évolutions régulières sont à prendre en compte dans les pratiques professionnelles avec les populations accompagnées : avancée de la recherche, changements législatifs et réglementaires, innovation technologique, attentes des usagers, etc.

⁽⁶⁾ Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

4. Les principes directeurs des recommandations

Dans un contexte de travail caractérisé par la variabilité, l'imprévisibilité et la singularité des situations, l'adaptation à l'emploi, capitale à chaque nouvelle prise de fonction, est envisagée comme un processus continu.

Ce processus est sous-tendu par plusieurs principes qui fondent l'esprit de ces recommandations de bonnes pratiques professionnelles et sont regroupés sous les deux axes suivants :

■ veiller en permanence au sens du travail avec la population accompagnée

– la relation avec l'utilisateur

De façon plus ou moins directe, chaque membre du personnel est engagé, en tant que sujet, dans la relation avec la personne accompagnée. Il s'agit d'une relation de personne à personne. Quelles que soient les activités professionnelles de chacun, les « gestes professionnels » avec les personnes accompagnées ne sont pas de simples actes. Ils ont une dimension symbolique et une dimension éthique. La connaissance et la reconnaissance de la personne accompagnée sont en jeu.

Au-delà de la construction des savoirs spécifiques relatifs aux populations accompagnées, ces dimensions, symbolique et éthique, appellent la mise en mouvement d'un processus continu de réflexion sur les pratiques.

– un regard global

Chacun des membres du personnel concourt à la réalisation des objectifs communs, dans un cadre fixé et dans un sens partagé, en référence au projet d'établissement ou de service. Chacun est concerné par la mise en perspective de son intervention au sein du travail collectif par rapport à la personne accompagnée. Celle-ci est considérée dans sa globalité, de façon non morcelée.

– l'accompagnement personnalisé

Des savoirs génériques - théoriques et pratiques - relatifs à chaque population accompagnée sont sous-jacents à l'adaptation à l'emploi et à l'ajustement des pratiques professionnelles. L'accompagnement personnalisé de l'utilisateur suppose des ajustements plus précis ; il s'appuie sur l'écoute de l'utilisateur et la prise en compte de ses attentes et de ses besoins.

En retour, cette personnalisation nourrit la connaissance générique de la population accompagnée. L'adaptation aux attentes et aux besoins de chaque personne est ainsi un vecteur d'adaptation à l'emploi.

■ prendre en considération les interactions et les dynamiques en jeu

– entre les professionnels

Au sein des collectifs de pairs, l'adaptation à l'emploi est sous-tendue par la mise en mots et la transmission des savoirs, le questionnement des pratiques et leurs remaniements.

Au-delà du collectif de pairs, les interactions entre les différents intervenants, dans la pluridisciplinarité et la transversalité, participent à l'adaptation à l'emploi des personnels et, plus largement à la construction d'une compétence collective, seule à même de répondre aux besoins des populations accompagnées.

– au niveau de l'organisation

L'adaptation à l'emploi met en mouvement l'ensemble de l'organisation et les personnels y sont impliqués en tant qu'acteurs. Cette implication suppose une dynamique de co-production et que la finalité et les objectifs en soient partagés.

– avec l'extérieur

L'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées est un processus qui requiert des liens avec l'extérieur (réseaux, partenaires, représentants d'utilisateurs...). Les savoirs (théoriques et pratiques) sur les populations accompagnées sont aussi questionnés et actualisés grâce aux apports extérieurs. L'ouverture sur l'extérieur favorise l'émergence d'innovations pratiques et méthodologiques.

La seconde partie de ce document présente des modalités de mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées.

Les recommandations sont organisées et présentées en trois volets.

Les deux premiers volets sont articulés et soutiennent une dynamique d'aller-retour entre les bonnes pratiques liées à la conception d'une stratégie et celles liées à sa réalisation.

Le troisième volet présente des points de repère pour l'appropriation des recommandations par chaque établissement ou service.

Deuxième partie

Des modalités de mise en œuvre

Ces recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont transversales aux établissements et services sociaux et médico-sociaux, quels que soient leur secteur (enfants et familles en difficultés, personnes handicapées, personnes âgées, personnes en situation d'exclusion) et leur mode d'intervention (en établissement ou au domicile). Elles guident chaque établissement et chaque service qui se les appropriera, suivant ses réalités propres.

VOLET 1 - L'analyse des besoins et la stratégie

Les recommandations présentées dans ce premier volet concernent d'une part, le recueil et l'appréciation des besoins d'adaptation à l'emploi, et, d'autre part, la définition et la mise en œuvre d'une stratégie.

1. Le recueil et l'appréciation des besoins d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées

La mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi suppose de définir et d'apprécier les besoins spécifiques en matière d'adaptation à l'emploi au sein de l'établissement ou du service. Ces besoins peuvent être appréciés en fonction des populations accompagnées, d'une part, et en fonction des personnels, d'autre part. Ils s'articulent avec les spécificités du projet d'établissement ou de service.

1.1. Repérer et analyser les besoins, les ressources, les potentialités des populations accompagnées, ainsi que leurs vulnérabilités et les risques liés à des pratiques inadaptées, voire nocives

Les populations accompagnées dans les établissements et les services sociaux et médico-sociaux présentent des problématiques et/ou des pathologies diverses. Chacune de ces populations a des besoins, des ressources, des vulnérabilités spécifiques. Des indicateurs tels que le degré d'autonomie, les déficits, les manifestations comportementales, les modes de communication permettent de mieux appréhender les vulnérabilités spécifiques de chaque population accompagnée.

Il est recommandé de s'appuyer sur des expertises internes et externes et, en particulier, de recueillir celle des usagers et de leur entourage, *via* les instances d'expression et de participation et les associations représentatives.

La formation de l'encadrement (volet 2) sur les besoins et les potentialités des populations accompagnées contribue aussi à cette analyse.

1.2. Mettre en place des outils de veille sur la progression des connaissances relatives aux populations accompagnées et organiser cette veille au niveau de l'encadrement

La veille technique, professionnelle et scientifique sur les populations accompagnées permet de repérer les nouvelles connaissances à même de contribuer à une amélioration des pratiques professionnelles.

Les revues professionnelles et d'usagers, les colloques et journées d'études, les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, le travail en réseau et les échanges avec d'autres structures accompagnant des populations analogues constituent autant de moyens d'alimenter une veille. La participation aux travaux des réseaux et des fédérations y contribue aussi.

1.3. Repérer l'évolution, en cours ou à venir, de la population accompagnée au sein de l'établissement ou du service

L'évolution de la population accompagnée est reliée à différents types de facteurs :

- les évolutions intrinsèques aux populations ;
- les évolutions des textes législatifs et réglementaires de référence ;
- les évolutions des schémas d'organisation territoriaux et des politiques publiques ;
- les évolutions du contexte démographique, social, culturel et économique.

1.4. Analyser les besoins d'adaptation à l'emploi au regard des spécificités du projet d'établissement ou de service et de son actualisation

Le projet d'établissement ou de service précise le contexte, les objectifs de l'accueil et les pratiques d'accompagnement développées avec les usagers. Celles-ci peuvent induire des besoins différenciés d'adaptation à l'emploi, selon les établissements et services.

L'actualisation du projet d'établissement ou de service peut induire des modifications dans les pratiques professionnelles.

1.5. Évaluer lors du pourvoi de chaque poste les écarts⁽⁷⁾ entre les compétences requises pour l'emploi auprès de la population accompagnée et le profil de la personne affectée

Des outils tels que les grilles de repérage des compétences, spécifiées selon les populations accompagnées, contribuent à l'évaluation qualitative de ces écarts. Elles permettent d'identifier les besoins immédiats en matière d'adaptation à l'emploi, pour tous les postes.

1.6. Repérer, en particulier lors des moments prévus à cet effet, les attentes et les besoins des personnels au regard de leurs rôles et de leurs pratiques avec les populations accompagnées

Les entretiens de fin de période d'essai et de fin de période d'intégration sont l'occasion de faire le point sur les interrogations éventuelles des personnels.

Des outils spécifiques peuvent être élaborés et proposés pour stimuler le questionnement et accompagner la réflexion sur les potentialités de chaque professionnel.

1.7. Organiser, au niveau des responsables et au niveau de l'encadrement de proximité, le repérage des besoins d'adaptation à l'emploi, selon les groupes professionnels

Les responsables et l'encadrement peuvent repérer des besoins en matière d'adaptation à l'emploi en observant les pratiques et en animant des temps de travail d'équipe à même de faire émerger des besoins, en vue de la construction des compétences individuelles et des compétences collectives. Les distinctions par groupes professionnels sont reliées au type de fonctions (fonctions support, « cœur de métier », encadrement). Ce processus d'accompagnement à l'émergence des besoins concourt, en lui-même, à l'adaptation à l'emploi.

■ Mettre en place avec les équipes des espaces de travail et de réflexion sur la notion d'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées

Ce travail a une double visée. Il conduit à recueillir le point de vue et à écouter les personnels sur leur connaissance de la population accompagnée et de ses évolutions. Il permet aussi d'entraîner à une auto-analyse des besoins, individuels et collectifs, d'adaptation à l'emploi, tout en les référant aux potentialités et compétences des professionnels et des équipes.

⁽⁷⁾ Des écarts trop grands en terme de motivation n'entrent pas dans le cadre de cette recommandation.

■ **Organiser, au sein de l'établissement ou du service, la réflexion pour analyser les pratiques jugées inadaptées et leur contexte de survenue**

Il s'agit de mieux comprendre les éventuelles raisons d'être initiales des pratiques jugées inadaptées et d'analyser les modalités pour les dépasser. Cette réflexion est participative et documentée. Elle mène à vérifier la pertinence d'une organisation, à préciser les apports nécessaires et les réponses possibles sur différents plans.

1.8. Porter un regard d'analyse sur les indicateurs sociaux existant dans les structures, par rapport aux risques de « fragilités collectives » et aux atouts en matière d'adaptation à l'emploi

Les données du bilan social et de tout autre document existant, à travers différents indicateurs, peuvent témoigner de déséquilibres susceptibles de compromettre la conduite du projet, tout autant que des atouts au niveau des ressources humaines. Les indicateurs tels que le sexe, l'âge, l'ancienneté, ne sont pas considérés isolément mais dans leurs corrélations avec d'autres indicateurs.

Ce regard d'analyse participe à la vigilance sur les besoins d'adaptation à l'emploi des personnels et au repérage des points d'appui pour la stratégie d'adaptation à l'emploi.

2. La définition et la mise en œuvre d'une stratégie

La définition et la mise en œuvre d'une stratégie trouvent leur ancrage dans le recueil et l'appréciation des besoins en matière d'adaptation à l'emploi.

2.1. Définir et intégrer la stratégie d'adaptation à l'emploi dans le projet d'établissement ou de service en la mettant en perspective avec les autres axes du projet

Le processus d'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées s'articule avec les différents axes du projet d'établissement ou de service : les prestations mises en œuvre, les modes d'organisation du travail, les moyens en personnel, les axes d'évolution.

De plus, l'adaptation à l'emploi est nécessairement mise en perspective avec le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la mobilité professionnelle, le plan de formation.

2.2. Au regard des besoins et du projet d'établissement ou de service, traduire, le cas échéant, la stratégie dans un dispositif d'actions pluriannuel

La stratégie d'adaptation à l'emploi peut nécessiter un dispositif d'actions coordonnées. Cette nécessité est à apprécier au regard du repérage, de l'analyse et du croisement des besoins.

2.3. Identifier et mobiliser les différents niveaux de responsabilités pour la mise en œuvre de la stratégie d'adaptation à l'emploi

La mise en œuvre d'une stratégie suppose que soient clairement identifiés les rôles et responsabilités des différents acteurs : encadrement intermédiaire, techniciens experts, direction et administrateurs. Les délégations de suivi de la mise en œuvre sont repérées et font l'objet de bilans.

2.4. Concevoir et organiser une phase d'accueil et d'intégration individualisée pour tous les nouveaux arrivants

La phase d'accueil et d'intégration est une phase clef où se posent et se construisent des points de repères structurant l'exercice de l'activité professionnelle.

Il est recommandé de préparer l'accueil et d'élaborer des plans d'accueil et d'intégration individuels afin de prendre en compte les besoins immédiats de chaque nouvel arrivant en matière d'adaptation à l'emploi. Ces besoins immédiats et la durée de la période d'intégration dépendent de différents facteurs :

- les vulnérabilités spécifiques de la population accompagnée et les risques de survenue de crises ou d'aggravation d'une situation liés à des pratiques inadaptées ;
- la proximité avec la population accompagnée ;
- l'isolement du professionnel, tout particulièrement dans le travail à domicile ;
- l'existence de connaissances actualisées et de pratiques antérieures avec la population accompagnée.

2.5. Repérer, en équipe de direction et d'encadrement, les leviers d'action pertinents et cohérents pour l'adaptation à l'emploi - en phase d'accueil et d'intégration et en cours d'exercice professionnel - en utilisant différents critères

Certains leviers d'action (voir Volet 2) peuvent s'avérer plus pertinents que d'autres en fonction de la stratégie et des paramètres suivants :

- type de structure : établissement ou service ;
- taille et liens structurels avec d'autres établissements et services ;
- configuration du personnel : répartition, pluridisciplinarité, organisation fonctionnelle et hiérarchique ;
- groupe professionnel concerné ;
- évolutions en cours ou à venir au sein de l'établissement ou du service.

VOLET 2 - Les leviers pour l'adaptation à l'emploi

Ce deuxième volet est consacré aux leviers pour l'adaptation à l'emploi, activables pour mettre en œuvre la stratégie. Les recommandations sont classées en trois registres complémentaires : l'information, le management d'équipe et l'organisation, la formation.

1. L'information

Ces recommandations de bonnes pratiques professionnelles s'attachent à la diffusion et à la circulation de l'information, tant au niveau individuel que collectif. Certaines de ces recommandations sont spécifiques à la phase d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels.

Phase d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels

1.1. À l'entrée dans l'emploi, organiser un entretien d'accueil avec le supérieur hiérarchique direct

Cet entretien permet des échanges sur les représentations de la population accompagnée et de ses besoins. Il vise aussi à présenter la structure, à informer sur l'environnement réglementaire et organisationnel de l'accueil et à communiquer le cadre, les références et les règles de travail avec la population accompagnée. Ces dernières sont précisées suivant le groupe professionnel. Les documents institutionnels sont remis et commentés. Ils peuvent être regroupés avec d'autres documents dans un livret d'accueil du personnel.

1.2. Informer les usagers concernés et les personnels en place de l'arrivée de nouveaux personnels

Cette information facilite l'accueil et le repérage des nouveaux personnels par tous, pour une adaptation mutuelle. Suivant la taille de la structure, différents outils peuvent être utilisés : réunions, affichage, photos, journal interne, etc.

1.3. Mettre en place des réunions collectives d'accueil des nouveaux arrivants

Dans les organisations de grande taille et selon la typologie de la structure, ces réunions permettent de présenter et d'échanger sur le projet de la structure et contribuent au développement du sentiment d'appartenance.

1.4. Diffuser le projet d'établissement ou de service et y développer des points de repère pour mieux comprendre la population accompagnée et les pratiques mises en œuvre

La présentation de la population accompagnée, du point de vue de ses besoins, de ses ressources et de ses vulnérabilités, en lien avec les prestations mises en œuvre dans le cadre du projet donne des points de repère communs sur le sens du travail accessibles à tous les personnels.

1.5. Faciliter l'accès à l'information externe relative aux populations accompagnées

Différents moyens permettent l'accès à l'information externe afin d'actualiser et d'approfondir les connaissances :

- mise à disposition et facilitation de l'accès à une documentation (livres, vidéos, sites internet, périodiques, etc.) diversifiée, actualisée et adaptée suivant les groupes professionnels ;

- mise en circulation de documents et de revues professionnelles;
- organisation de rencontres avec des associations d'usagers et mise en circulation de documents produits par ces associations;
- formalisation des relations avec les centres de ressources spécialisés, lorsqu'ils existent;
- participation à des réseaux d'établissements et de services et des réseaux de professionnels;
- participation à des colloques, journées d'études, journées professionnelles sur des thèmes relatifs à la population accompagnée.

1.6. Mettre en place des réunions collectives pour informer sur des évolutions relatives aux populations accompagnées

Selon la typologie de la structure, les réunions collectives pour tous les personnels favorisent une mise à jour des connaissances et une information commune. Ces réunions, mises en place par la direction et/ou l'encadrement de proximité, permettent aussi une première approche des évolutions des textes législatifs et réglementaires de référence ainsi que des évolutions des schémas d'organisation territoriaux et des politiques publiques.

2. Le management d'équipe et l'organisation

L'adaptation à l'emploi est ancrée dans les situations de travail au quotidien et prend appui sur les liens, hiérarchiques et fonctionnels, entre les personnels.

Ces recommandations sont centrées sur le management d'équipe et les dispositions organisationnelles qui favorisent les échanges entre les individus et entre les équipes. Sont ainsi développées des opportunités de formation informelle.

Certaines de ces recommandations sont spécifiques à l'accueil et à l'intégration des nouveaux personnels. Les autres relèvent de l'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées comprise comme un processus continu.

Phase d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels

2.1. Organiser l'accompagnement du nouvel arrivant en phase d'accueil et d'intégration

Différentes modalités sont possibles :

- **Identifier un référent pour la phase d'accueil et d'intégration de chaque nouvel arrivant**

Le référent a une vue d'ensemble sur l'accueil et l'intégration du nouvel arrivant. Il est garant de la mise en œuvre de toutes les actions concourant à son accueil et à son intégration. Il suit cette phase et en fait des bilans réguliers avec le nouvel arrivant. Celui-ci apporte un regard neuf et c'est aussi l'occasion d'écouter son point de vue sur l'organisation et les pratiques, voire ses propositions. Ces bilans permettent de personnaliser la durée de la phase d'accueil et d'intégration. Le référent est le plus souvent le supérieur hiérarchique.

- **Mettre en place un accompagnement par un pair disponible durant le temps de travail**

Cette forme de compagnonnage ou de tutorat de proximité permet de partager et d'échanger sans attendre les temps formels et d'accompagner la prise de distance immédiate face à des situations complexes ou éprouvantes. C'est un soutien au plus près des demandes et des besoins du nouvel arrivant. S'agissant des interventions à domicile, la communication par téléphone contribue à assurer ce soutien. La reconnaissance de cette fonction d'accompagnement permet de la stabiliser.

- **Organiser le travail en doublon débutant/expérimenté**

Le travail en doublon permet la transmission des savoirs pratiques et méthodologiques. La multiplication des doublons a pour effet de rendre le travail formateur pour le nouvel arrivant et de multiplier les points de repère dans le travail et les savoirs transmis.

2.2. Prévoir dans l'organisation du travail de l'encadrement intermédiaire sa disponibilité et sa proximité avec les équipes sur le terrain

La disponibilité et la proximité de l'encadrement intermédiaire procurent une souplesse qui permet l'écoute et la régulation. L'encadrement intermédiaire est alors en position de contribuer à l'ajustement des pratiques et de mieux en faire comprendre les enjeux.

2.3. Dans le cadre du travail d'équipe, veiller tout particulièrement à...

- **Poser des espaces de concertation et d'échanges interdisciplinaires contribuant à une connaissance réciproque du travail et des savoirs, théoriques et pratiques, de chacun**
Il s'agit d'organiser la prise de connaissance des différents points de vue et relations avec la population accompagnée. Elle permet de repérer sa place par rapport à un ensemble d'intervenants, de créer du lien et d'ajuster sa propre intervention.
- **Organiser dans les groupes de pairs la mise en débat et les échanges sur le travail**
Les questionnements, les apports mutuels et les transmissions entre pairs contribuent à une adaptation à l'emploi continue et à une co-construction de la pratique.
- **Dédier des temps à l'observation, pour les personnels volontaires, et les exploiter en équipe**
L'observation est un moyen de prise de distance et de connaissance pour étayer la réflexion collective sur les pratiques et élaborer des ajustements. Elle complète utilement l'écoute, l'action et la parole. Cette observation est nécessairement préparée et structurée.
- **Aménager des modes de participation des personnels pour la co-construction et la production des documents institutionnels liés aux pratiques relatives aux populations accompagnées**
La production, l'actualisation des documents institutionnels sont autant de moments propices pour reconsidérer et interroger les pratiques avec les populations accompagnées. Les documents concernés peuvent être le projet d'établissement ou de service, le livret d'accueil du personnel, les fiches de poste et de mission, les outils de prévention des risques, et tout autre document institutionnel.
- **Mettre en place des groupes de parole pour les professionnels dont le travail est par nature isolé**
Structuré et régulier, le groupe de parole est un espace de soutien pour les professionnels qui travaillent de façon relativement isolée, en particulier à domicile. Il permet de s'exprimer sur des situations éprouvantes au plan émotionnel et ainsi pouvoir prendre du recul, (re)donner du sens à l'action. Cette expérience partagée de l'expression et de la compréhension concourt à renforcer et à clarifier l'identité professionnelle.
- **Examiner avec les équipes des ajustements dans les pratiques et dans l'organisation du travail et les expérimenter**
L'adaptation à l'emploi peut nécessiter l'examen et l'expérimentation de nouvelles pratiques et de nouvelles formes d'organisation du travail suite aux réflexions engagées en réunions d'équipes et aux savoirs construits et consolidés en formation. Ces expérimentations sont encadrées méthodologiquement et évaluées avant d'être adoptées.

2.4. Travailler en lien avec les réseaux et les fédérations

- **Organiser des échanges de personnels et des rencontres inter-structures**
À tous les niveaux de responsabilité, les échanges, préparés et ponctuels, de personnels volontaires permettent de confronter leurs pratiques. Les rencontres inter-structures et la mise en œuvre d'actions communes visent le partage et les échanges de savoirs théoriques et pratiques. Ces échanges et ces rencontres peuvent apporter une vision élargie sur la population accompagnée lorsqu'ils ont lieu entre structures œuvrant selon des modalités différentes.

■ Organiser des journées d'études et impliquer les personnels dans leur organisation

Internes ou ouvertes à l'extérieur, ces journées d'études sont l'occasion de centrer le travail sur un thème précis et d'impliquer les personnels dans la programmation du travail et le choix des éventuels intervenants, ainsi que dans l'invitation d'autres professionnels provenant de différentes structures. C'est ainsi une opportunité d'accès à une diversité de points de vue, tout particulièrement ceux des professionnels exerçant, auprès de la population accompagnée, des métiers non représentés dans la structure.

■ Mobiliser les professionnels pour participer à des travaux de capitalisation puis de mutualisation des savoirs pratiques relatifs à la population accompagnée; le cas échéant, initier et organiser de tels travaux

La capitalisation des savoirs est conditionnée par une formalisation qui participe à la clarification des pratiques. Les échanges inhérents à la mutualisation nourrissent la réflexion. Ce travail de capitalisation et de mutualisation enrichit les ressources documentaires.

3. La formation

Ces recommandations de bonnes pratiques professionnelles concernent les situations de formation formelles propres à contribuer à l'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées.

Elles ne traitent pas toutes les formations d'adaptation à l'emploi et, a fortiori, ne se situent pas dans une vision globale de toutes les actions de formation de l'établissement et du service.

La formation vise la formalisation, la structuration et la consolidation des savoirs en les articulant avec le champ de connaissances relatives aux populations accompagnées. Elle constitue un espace de recul réflexif sur le travail et de distanciation, en vue d'ajuster les pratiques et de développer les compétences individuelles et collectives.

3.1. Déterminer les objectifs de formation au regard des besoins d'adaptation à l'emploi des personnels selon les populations accompagnées

Les objectifs de formation se réfèrent aux compétences à acquérir, à développer ou à actualiser. Ils sont liés aux situations professionnelles des personnels avec la population accompagnée. L'intégration et l'appropriation de nouvelles connaissances sont conditionnées par l'explicitation des problématiques professionnelles auxquelles elles sont liées.

3.2. Mobiliser en amont les personnels concernés

Le travail de mobilisation est amorcé dès la phase de recueil et d'émergence des besoins, individuellement et en équipe. Le questionnement à partir des situations de travail est un atout pour la motivation des personnels. Le recueil de l'adhésion des personnels favorise l'implication en formation et en analyse des pratiques.

3.3. Mettre en place des actions de formation et des cycles d'analyse des pratiques en précisant les dispositifs pédagogiques

Le choix du dispositif pédagogique est fonction de différents critères tels que :

- le degré de précision et la nature des objectifs de formation;
- la construction de compétences individuelles et/ou collectives;
- les objectifs en termes de mise en cohérence ou de production interne.

Les formations sur site (en *intra*), les formations-actions, les formations inter-établissements, les formations usagers/professionnels et les cycles d'analyse des pratiques sont des dispositifs à même de contribuer à l'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées.

■ **S'assurer de la mise en œuvre de méthodes actives et participatives**

Les méthodes actives et participatives sont à même de favoriser l'exercice de l'analyse, le travail sur les représentations, sur les valeurs et sur le sens, l'approche éthique. Les apports de références théoriques relatives à la population accompagnée étayent ce travail.

Fondées sur les échanges et le travail de construction collectif, ces méthodes stimulent par là même la capacité de s'adapter au contexte. Cette capacité est requise quelle que soit la population accompagnée sachant qu'une des caractéristiques des situations de travail est leur caractère inédit.

■ **S'assurer que les actions de formations recouvrent les différentes dimensions en jeu dans la relation avec la population accompagnée**

Les formations relatives aux pratiques professionnelles avec les populations accompagnées nécessitent un travail sur les représentations et les valeurs ainsi que sur l'écoute des usagers. Elles requièrent de prendre en compte la complémentarité et l'interdépendance des savoirs théoriques et des savoirs pratiques et méthodologiques. Les connaissances et les approches de chaque discipline (médical, psychologique, sociologique, pédagogique, juridique, éthique) ainsi que leur niveau d'approfondissement sont adaptés aux besoins propres des participants et aux situations de travail effectives. Elles prennent en compte les recommandations de bonnes pratiques professionnelles relatives au travail avec la population accompagnée.

3.4. Préparer et suivre les actions de formation

Quels que soient les dispositifs, la préparation et le suivi des actions de formation anticipent sur leur cohérence et sur leur pertinence en matière d'adaptation à l'emploi selon la population accompagnée.

■ **Choisir des prestataires, formateurs et intervenants, compétents, tant en termes de connaissance de la population accompagnée qu'en animation de groupes**

L'extériorité du formateur ou de l'intervenant apporte un regard nouveau et favorise l'expression des questionnements. L'animation de formation ou d'analyse des pratiques suppose, de la part du formateur ou de l'intervenant, une connaissance et une expérience de la population accompagnée ainsi qu'une compétence en animation de groupes. En l'absence de cette double compétence, l'intervention conjointe d'un formateur rompu à l'animation de groupe et de techniciens spécialisés est pertinente.

■ **Organiser des échanges avec le prestataire de formation préalablement à la mise en œuvre de l'action de formation**

L'implication de l'encadrement et/ou de la direction dans un travail préparatoire en amont de la mise en œuvre de l'action de formation permet l'approfondissement des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques et la définition précisée du cadre. Cette démarche de coproduction est une condition pour se situer au plus près du contexte.

■ **Veiller à la facilitation de l'expression des personnels en formation**

Le soutien de l'expression des personnels en formation suppose de prendre en compte les éventuelles craintes liées au rapport au savoir des personnels de moindre niveau de qualification. Par ailleurs, l'expression des personnels est conditionnée par le respect des règles de confidentialité posées en formation et en analyse des pratiques.

Les formations inter hiérarchiques nécessitent de porter une attention particulière à l'expression de chacun.

■ **Réaliser des bilans d'étapes et des évaluations des actions de formation, à court et moyen termes**

L'évaluation des actions de formation, avec les participants et avec les formateurs et intervenants, prend appui sur le repérage des effets attendus et inattendus, des effets induits, de l'émergence de nouvelles questions ou de nouveaux besoins. Cette évaluation s'attache à identifier le transfert des acquis et les ajustements des pratiques avec la population accompagnée. Elle permet de mettre en évidence les impacts éventuels relatifs à l'organisation du travail.

VOLET 3 - Éléments pour l'appropriation des recommandations

Les recommandations constituent un outil de dialogue, de responsabilité, destiné à une mise en œuvre selon les besoins et le contexte. Elles ne constituent pas une liste exhaustive d'exigences.

Ces recommandations conservent un caractère de généralité : apprécier leur appropriation renvoie à un travail nécessaire au regard des réalités de chacun des établissements et services.

L'appropriation de ces recommandations repose sur la démarche construite par l'établissement ou le service pour la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées.

Dans la perspective des évaluations à venir, l'appropriation des recommandations pourrait s'appuyer sur un processus de questionnements organisé en deux phases :

1. État des lieux

- Quels sont les outils actuellement mis en œuvre pour le recueil et l'appréciation des besoins (populations accompagnées, personnels, projets) ?
- Quelles sont les pratiques actuelles pour la définition et la mise en œuvre d'une stratégie ?
- Quels sont les leviers actuellement utilisés pour l'adaptation à l'emploi au regard des populations accompagnées ? dans quels registres se situent-ils ?

2. Axes de développement

Au regard des recommandations de bonnes pratiques professionnelles :

- Quels autres outils pour le recueil et l'appréciation des besoins pourraient être mis en œuvre : pertinence et sens par rapport aux réalités de l'établissement ou du service ?
- Quelles priorités pour améliorer la définition et la mise en œuvre de la stratégie ?
- Au regard de l'analyse des besoins et de la stratégie, de nouveaux leviers d'adaptation à l'emploi sont-ils pertinents : effets attendus par rapport aux réalités de l'établissement ? complémentarité et cohérence entre les différents leviers ?

Annexes

Annexe 1 - Étude qualitative

1. Enquête auprès des directeurs et responsables d'établissements et de services

Maison du Bon repos, Ain (personnes âgées)
IME Le Breuil, Charente-Maritime (personnes handicapées)
SIVU Aide à domicile Airvault-Saint-Loup Lamairé, Deux-Sèvres (personnes âgées/personnes handicapées)
Rénovation, Gironde (transversal)
Association Clémence Isaure, Haute-Garonne (inclusion sociale)
Association Les amis de l'atelier, Hauts-de-Seine (personnes handicapées)
Groupe Maison de famille, Hauts-de-Seine (personnes âgées)
Centre d'Accueil Le Haut de Versac, Jura (personnes handicapées)
Association Beau séjour, Loire-Atlantique (personnes âgées)
Association La vie à domicile, Maine-et-Loire (personnes âgées/personnes handicapées)
ITEP La Turmelière, Maine-et-Loire (personnes handicapées)
Hôpital local de Mortain, Manche (personnes âgées)
Association Lorraine d'Aide aux Grands Handicapés, Meurthe-et-Moselle (personnes handicapées)
Association La vie à domicile, Paris (personnes âgées/personnes handicapées)
Association La vie active, Pas-de-Calais (transversal)
Centre maternel le Rivage, Pyrénées-Orientales (protection de l'enfance)
CES de Salornay, Saône-et-Loire (protection de l'enfance)
CCAS de Saint Jean de Maurienne, Savoie (personnes âgées/personnes handicapées)
APS Contact, Seine-et-Marne (inclusion sociale)
SESSAD Le cèdre bleu, Val-de-Marne (personnes handicapées)
Résidence Mémoires de Bourgogne, Yonne (personnes âgées)

2. Enquête auprès des formateurs

AFPAM - Intervention à domicile
ANIT - Addictologie
CESAP - Polyhandicap
EPE - Enfants placés
FNAQPA - Alzheimer
Sésame Autisme

Annexe 2 - Bibliographie

1. Textes officiels

Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.
Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.
Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.
Décret 2005-11 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.
Décret 2007-1930 du 26 décembre 2007 portant statut particulier du corps des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux de la fonction publique hospitalière.
Code de l'action sociale et des familles, Article R14-10-49 relatif à la modernisation des services d'aide à domicile, promotion des actions innovantes et professionnalisation des métiers de service concernant les personnes âgées et les personnes handicapées.

Arrêté du 26 avril 1999 fixant le contenu du cahier des charges de la convention pluriannuelle prévue à l'article 5-1 de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

Circulaire DAS/TSIS n° 98/232 du 10 avril 1998 relative à la formation continue et à l'adaptation à l'emploi des personnels intervenant auprès des enfants et adultes présentant un syndrome autistique.

Circulaire DGAS/SD4/2002/580 du 28 novembre 2002 relative aux modalités d'intervention du fonds de modernisation de l'aide à domicile des personnes âgées.

Plan « autisme » 2008-2010, mai 2008, Ministère de la Santé, de la jeunesse et des sports.

Plan « Alzheimer et maladies apparentées » 2008-2012, Février 2008, Ministère de la santé, de la jeunesse et des sports.

Note technique, Février 2008, *Vers des plans régionaux des métiers au service des personnes handicapées et des personnes âgées dépendantes. Secrétariat d'État à la solidarité.*

2. Rapports

Benghozi P. *Violence et champ social*. Rennes: Éditions ENSP, 2002.

FNADEPA. *La formation des personnels des établissements pour personnes âgées*. FNADEPA, 1993.

Ménard J. *Pour le malade et ses proches: Chercher, soigner et prendre soin*. Commission Nationale chargée de l'élaboration de propositions pour un plan national concernant la maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées, Novembre 2007.

Pinaud M., *Le recrutement, la formation et la professionnalisation des salariés du secteur sanitaire et social*. Conseil Economique et Social, 2004.

Versini, D. *Adolescents en souffrance: Plaidoyer pour une véritable prise en charge*. Rapport de la défenseure des enfants, Novembre 2007.

3. Ouvrages

Amyot J.-J. (ouvrage coordonné par), Agaësse M., Argoud D., et al. *Pratiques professionnelles en gérontologie*. Paris: Dunod, 2007.

ARAPI & UNAPEI, L'autisme, où en est-on, aujourd'hui? Paris: UNAPEI, 2007. (Les guides de l'UNAPEI).

Autès M., Les métamorphoses du travail social, in Chopart, J.N. (Sous la direction de) *Les mutations du travail social*. Paris, Dunod, 2000.

Barbier J.-M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris: PUF, 1996.

Bauduret J.-F., Jaeger M., *Rénover l'action sociale et médico-sociale: histoire d'une refondation*. 2^e éd. Paris: Dunod, 2005.

Bechler P., *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*. Paris: Dunod, 2006

Bellier S., La compétence. In Carré P., Caspar P. (sous la direction de), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris: Dunod, janvier 2002.

Bertaux R., Schleret Y., Logiques professionnelles, logiques institutionnelles, logiques de mission in Chopart, J.N. (Sous la direction de) *Les mutations du travail social*. Paris, Dunod, 2000.

Blanchard-Laville C., Fablet D., *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan, 2001.

Blanchard-Laville C., Fablet D., *Développer l'analyse des pratiques professionnelles dans le champ des interventions socio-éducatives*. Paris: L'Harmattan, 1999.

Blanchard-Laville C., Fablet D., *Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives*. Paris: L'Harmattan, 2000.

Carré P, Caspar P. (sous la direction de), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris: Dunod, 2002.

Charleux F. (sous la direction de), Brotto P., Debieuve P., et al., *Gérer les ressources humaines en action sociale*. Paris: ESF éditeur, 2007.

Chami J., *L'analyse des pratiques professionnelles et sa dimension formative*. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Analyser les pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan, 1998.

- Chauvière M., Tronche D. (sous la direction de), *Qualifier le travail social – Dynamique professionnelle et qualité de service*. Paris: Dunod, 2002.
- Chopart J.-N. (sous la direction de), *Les mutations du travail social*. Paris: Dunod, 2000.
- Croff B., Seules – *Genèse des emplois familiaux*. Paris: Éditions Métalié, 1994.
- Debris S., Enjeux de savoirs et savoirs en jeu en analyse des pratiques: les groupes de pairs en médecine générale. In Wittorski R., *Formation, travail et professionnalisation*. Paris: L'Harmattan, 2005.
- Decomps B., Malglaive G., Comment asseoir le concept d'université professionnelle? In Barbier J.-M. (sous la direction de), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris: PUF, 1996.
- Dejours C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Paris: INRA Éditions, 2003. (Coll. Sciences en questions).
- Ducalet P., Laforcade M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*. 2^e éd. Paris: Seli Arslan, 2004.
- Duléry A., Hébergement éducatif, action éducative en milieu ouvert et adaptation à la fonction de directeur de service: une intervention-formation à la protection judiciaire de la jeunesse. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Développer l'analyse des pratiques professionnelles dans le champ des interventions socio-éducatives*. Paris: L'Harmattan, 1999.
- Dupuich-Rabasse F., *La gestion des compétences collectives*. Paris: L'Harmattan, 2006.
- Fabiani B. (sous la dir. De), *Ce que l'on dit doit faire changer notre vie*. Paris: Éditions Quart Monde, 2006.
- Fablet D., Intervention-formation et consultation d'équipes en structures d'éducation résidentielle. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives*. Paris: L'Harmattan, 2000.
- Fustier P., *Le travail d'équipe en institution*. Paris: Dunod, 1999.
- Grize J.-B., Savoirs théoriques et savoirs d'action: point de vue logico-discursif. In Barbier J.-M. (sous la direction de), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris: PUF, 1996.
- Humbert, C., Les formations sur site à l'épreuve de la dimension socio-économique. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives*. Paris: L'Harmattan, 2000.
- Igalens J., Gestion des ressources humaines. In Carré, P., Caspar P. (sous la direction de), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris: Dunod, janvier 2002.
- Jaeger M., Prévention de l'aggravation du handicap et de la dépendance chez la personne handicapée mentale: le personnel aidant... In CCAH, Belin B. (sous la coordination de), *Les personnes handicapées âgées, où en est-on?* Paris: L'Harmattan, mars 2003, pp.38-42.
- Jobert G., L'intelligence au travail. In Carré P., Caspar P. (sous la direction de), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris: Dunod, janvier 2002.
- Le Boterf G., De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences: Quelles démarches? Quels acteurs? Quelles évolutions? In Carré P., Caspar P. (sous la direction de), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris: Dunod, janvier 2002.
- Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation, 2000.
- Loubat J.-R., *Penser le management en action sociale et médico-sociale*. Paris: Dunod, 2006.
- Mauvais P., Des formations intra-institutionnelles en pouponnières: accompagner les équipes dans leur recherche d'un fonctionnement institutionnel centré sur l'enfant. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives*. Paris: L'Harmattan, 2000.
- Miramon J.-M., Couet D., Paturet J.-B., *Le métier de directeur – techniques et fictions*. 3^e éd. Rennes: Éditions ENSP, 2005.
- Miron J.-M., Analyse de la réflexion d'éducatrices en situation de soutien parental: un point de vue critique sur l'utilisation de la pratique réflexive en formation. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Développer l'analyse des pratiques professionnelles dans le champ des interventions socio-éducatives*. Paris: L'Harmattan, 1999.
- Miron J.-M., Presseau A., Les origines du concept de pratique réflexive. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan, 2001.
- Molinier P., *Les enjeux psychiques du travail*. Nouvelle éd. Paris: Payot, 2008.

Mosconi N., Que nous apprend l'analyse des pratiques sur les rapports de la théorie à la pratique. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan, 2001.

Nuss M., *Former à l'accompagnement des personnes handicapées*. Paris: Dunod, 2007.

Paperman P., Laugier S., *Le souci des autres – Éthique et politique du care*. Paris: Éditions de l'EHESS, 2005.

Schön D., À la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes. In Barbier J.-M. (sous la direction de), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris: PUF, 1996.

Schön D., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. New York, Basic Books Harper Collins Publishers, 1983. Traduction française Éditions Logiques, Montréal.

Soula-Desroches M., L'identité professionnelle en travail. In Blanchard-Laville C., Fablet D., *L'analyse des pratiques professionnelles*. Paris, L'Harmattan, 1996.

Tavignot P., *La professionnalisation: le paradoxe ou un consensus au service de l'expérience professionnelle*. In Wittorski R., *Formation, travail et professionnalisation*. Paris: L'Harmattan, 2005.

Tronche D., Le point de vue d'un « fonds d'assurance formation » sur la formation professionnelle des professionnels. In CCAH, Belin B. (sous la coordination de), *Les personnes handicapées âgées, où en est-on ?* Paris: L'Harmattan, mars 2003, pp. 81-85.

Wittorski, R. « Enjeux et débats autour de la professionnalisation » in *Formation, travail et professionnalisation*. L'Harmattan, 2005.

Wittorski, R. (coordination) *Formation, travail et professionnalisation*. L'Harmattan, 2005.

Zarifian P., *Le modèle de la compétence*. 2^e éd., Paris: Éditions Liaisons, 2004.

4. Mémoires

Diamante A. (2006) *Conduire la nécessaire évolution des pratiques dans un I.M.PRO. pour l'inscrire dans son environnement*. Mémoire ENSP de Directeur d'Établissement Social: École Nationale de Santé Publique de Rennes, 82 p.

Dumas V. (2006) *Les référents: outil managérial au service de la qualité des soins et du développement des compétences ?* Mémoire IFCS de cadre de santé: Institut de Formation des Cadres de Santé de Paris, 68 p.

Horrach A. (2006) *Développer en MAS une compétence collective favorisant l'émergence de la position de sujet de la personne polyhandicapée*. Mémoire ENSP de Directeur d'Établissement Social: École Nationale de Santé Publique de Rennes, 81 p.

Le Gourière E. (2007) *La gestion des compétences: un enjeu stratégique pour la prise en charge des patients et pour les professionnels*. Mémoire ENSP de Directeur des soins: École Nationale de Santé Publique de Rennes, 59 p.

Testenièrre F. (2006) *L'accompagnement comme facteur d'intégration des nouveaux professionnels infirmiers*. Mémoire ENSP de Directeur des soins: École Nationale de Santé Publique de Rennes, 58 p.

Toudic P., Khlifi E. (2006) *Le parcours d'intégration: outil de professionnalisation ?* Mémoire IFCS de cadre de santé: Institut de Formation des Cadres de Santé de Paris, 65 p.

5. Articles

Avril C., Le travail des aides à domicile pour personnes âgées: contraintes et savoir-faire. In *Le mouvement social*, 2006, n°216.

Bauduret J.-F., Le centre de ressources, lieu d'accueil et de formation, d'échange et de conseil: un maillon essentiel pour améliorer la prise en charge des personnes présentant un handicap rare. In *Réadaptation*, n°443, pp. 31-32.

Besson C., Compétence où es-tu? Les défis éthiques d'un renouvellement. In *Les Cahiers de l'actif*, juillet-octobre 2004, n°338-341, pp.31-44.

Billi V., Guy-Henry A.-M., Handicap psychique: quels partenariats, quelles formations? L'avis de professionnels du terrain. In *Dossier CREA Rhône-Alpes*, juin 2007, n°139, pp. 17-21.

Bonnet M., L'aide professionnelle à domicile pour les personnes âgées: les conditions d'une relation d'intimité professionnelle. In *Connexions*, 2004, n°810.

- Bonnet M., Le métier de l'aide à domicile: travail invisible et professionnalisation. In *Nouvelle revue de psychologie*, 2006, n°1.
- Bourdeux C., L'adaptation à l'emploi. In *Soins Formation Pédagogie Encadrement*, avril 1995, n°14, pp. 24-27.
- Chaury R., Hervoir F., Intérêt du patient et projet de soins infirmiers: le sens du soin retrouvé à travers la professionnalisation et la recherche de la qualité. In *Soins Formation Pédagogie Encadrement*, 1997, n°29, pp. 22-25.
- Clarck C., Competence and Discipline in Professional Formation. In *British Journal of Social Work*, vol. 25, n°5, pp. 563-580.
- Daure P., Laroque G., Formations et management des équipes dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées et les services aux personnes. In *Gérontologie et société*, 2007, n°118, pp. 147-157.
- Derrien M.-L., Le tutorat professionnel élément de professionnalisation. Analyse d'une expérience des assistantes scolaires de Seine-Saint-Denis. In *Vie sociale*, 2007, n°4/2007, pp.79-92.
- De Saint Just J.-L., La transmission du savoir professionnel dans la formation au métier d'éducateur spécialisé: l'exemple des groupes d'analyse de pratique. In *Forum Revue de la recherche en travail social*, 2002, n°100, pp. 21-34.
- Edwards C., Moon, R., Postle K., et al., Continuing professional development after qualification: partnerships, pitfalls and potential. In *Social Work Education*, 2002, vol. 21, n°2, pp. 157-169.
- Fablet D., Professionnalisation des intervenants sociaux et analyse des pratiques. In *Vie sociale*, 2007, n°4/2007, pp. 37-44
- Gaucher J, Ribes G., Ploton L., Les vulnérabilisations en miroir professionnels/familles dans l'accompagnement des personnes âgées. In *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 2003, vol. 2003/2, n°31.
- Gargoly C., Radioscopie de la BASS, Le contrat d'études prospectives social et médico-social. In *ASH*, 7 mai 2004, n°2358.
- Godinot M-L, Potier A., De l'analyse à l'action – Le premier CEP de la branche. In *Formation santé social*, Décembre 2003, n°57.
- Jaeger M., Les résistances respectives du sanitaire et du médico-social. In *Pluriel*, octobre 1999, n°19.
- Jaeger M., Un couple en recherche de stabilité: formation et professionnalisation. In *Vie sociale*, 2007, n°4/2007, pp. 5-9.
- Jorro A., L'inscription des gestes professionnels dans l'action. In *En Question*, 1998, n°19.
- Kervella J.-P., Formation professionnelle et lutte contre l'exclusion. In *Espace social*, mars 2000, n° 11, pp. 61-64.
- Ladsous J., La compétence collective institutionnelle: où il apparaît que, seule une compétence collective institutionnelle permet de répondre aux besoins personnels et différents des usagers. In *Vie sociale*, 2007, n°4/2007, pp.51-57.
- Lejeune V., Les personnels: comment sont-ils formés? Comment devraient-ils l'être? In *Sésame*, 2000, n°136, pp. 2-7
- Longin P., Développer la compétence des acteurs. In *Les Cahiers de l'actif*, juillet-octobre 2004, n°338-341, pp.99-120.
- Loubat J-R., Manager les compétences: les enjeux. In *Les Cahiers de l'actif*, juillet-octobre 2004, n°338-341, pp. 45-54.
- Miramon J-M., Les compétences dans le secteur social et médico-social: évolution et injonctions. In *Les Cahiers de l'actif*, juillet-octobre 2004, n°338-341, pp. 11-16.
- Neulat P., Accompagner le processus de professionnalisation. In *Objectif soins*, 2006, n°142, pp. 18-21.
- Noyé D., La formation: un moyen parmi d'autres pour développer les compétences et garder une équipe performante. In *Les Cahiers de l'actif*, juillet-octobre 2004, n°338-341, pp. 221-227.
- Panek A. Les personnels des services administratifs et généraux dans la relation avec l'utilisateur. In *Dossier de PROMOFAP*, mars 2003, n°6.
- Paquet M., Unifaf analyse les besoins de formations massifs de la branche associative. In *ASH*, 4 janvier 2008, n°2538.
- Perrenoud P., Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation. In *Éducation permanente*, 2004, n°160, pp. 35-60.

Ranchin B., Faire, savoir, savoir-faire et faire savoir : une action de formation pour de meilleures pratiques professionnelles. In *Empan*, décembre 2004, n°56, pp. 143-149.

Richard C., Accompagnement : entre professionnalisation et éducation. In *Objectifsoins*, 2006, n°2, pp. 16-18.

Schaller J-J., L'accompagnement des personnes déficitaires : Vers l'acquisition d'une compétence collective. In *VST: revue du champ social et de la santé mentale*, 2006, n°92.

Sochard L., Quand les plus pauvres forment les professionnels. In *TESS*, janvier 2006, n°25, pp. 33-35.

6. Ressources électroniques

Cabinet Ithaque. *Les besoins de formation dans les établissements et services de personnes âgées* [en ligne]. Unifformation, 2004.

Disponible sur : <http://www.unifformation.fr/texte/PDF/PLAQUETTEmretraite2004.pdf>

Haute Autorité de Santé: Description des méthodes utilisées pour élaborer des recommandations professionnelles.

http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_418716/description-des-methodes-utilisees-pour-elaborer-des-recommandations-professionnelles

INPES. Maladie d'Alzheimer et maladies apparentées : Éducation pour la santé du patient - Formation de soignants.

<http://www.inpes.sante.fr/alzh/index.htm>

Social Care Institute for Excellence. Better knowledge for better practice.

<http://www.scie.org.uk/workforce/publications.asp>

Social Care Institute for Excellence. People Management.

www.scie-peoplemanagement.org.uk

UNIFAF. Formation Santé Social.

http://www.promofaf.fr/adherent/Services_plus/publications.asp#ancr1

Annexe 3 - Article L312-1 – I du Code de l'action sociale et des familles

Modifié par **Loi n°2007-1787 du 20 décembre 2007 - art. 26 (V)**

I.-Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au sens du présent code, les établissements et les services, dotés ou non d'une personnalité morale propre, énumérés ci-après :

- 1° Les établissements ou services prenant en charge habituellement, y compris au titre de la prévention, des mineurs et des majeurs de moins de vingt et un ans relevant des articles L. 221-1, L. 222-3 et L. 222-5 ;
- 2° Les établissements ou services d'enseignement qui assurent, à titre principal, une éducation adaptée et un accompagnement social ou médico-social aux mineurs ou jeunes adultes handicapés ou présentant des difficultés d'adaptation ;
- 3° Les centres d'action médico-sociale précoce mentionnés à l'article L. 2132-4 du code de la santé publique ;
- 4° Les établissements ou services mettant en œuvre les mesures éducatives ordonnées par l'autorité judiciaire en application de l'ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ou des articles 375 à 375-8 du code civil ou concernant des majeurs de moins de vingt et un ans ou les mesures d'investigation préalables aux mesures d'assistance éducative prévues au code de procédure civile et par l'ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ;
- 5° Les établissements ou services :
 - a) D'aide par le travail, à l'exception des structures conventionnées pour les activités visées à l'article L. 322-4-16 du code du travail et des entreprises adaptées définies aux articles L. 323-30 et suivants du même code ;
 - b) De réadaptation, de préorientation et de rééducation professionnelle mentionnés à l'article L. 323-15 du code du travail ;

- 6° Les établissements et les services qui accueillent des personnes âgées ou qui leur apportent à domicile une assistance dans les actes quotidiens de la vie, des prestations de soins ou une aide à l'insertion sociale;
- 7° Les établissements et les services, y compris les foyers d'accueil médicalisé, qui accueillent des personnes adultes handicapées, quel que soit leur degré de handicap ou leur âge, ou des personnes atteintes de pathologies chroniques, qui leur apportent à domicile une assistance dans les actes quotidiens de la vie, des prestations de soins ou une aide à l'insertion sociale ou bien qui leur assurent un accompagnement médico-social en milieu ouvert;
- 8° Les établissements ou services comportant ou non un hébergement, assurant l'accueil, notamment dans les situations d'urgence, le soutien ou l'accompagnement social, l'adaptation à la vie active ou l'insertion sociale et professionnelle des personnes ou des familles en difficulté ou en situation de détresse;
- 9° Les établissements ou services qui assurent l'accueil et l'accompagnement de personnes confrontées à des difficultés spécifiques en vue de favoriser l'adaptation à la vie active et l'aide à l'insertion sociale et professionnelle ou d'assurer des prestations de soins et de suivi médical, dont les centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie, les centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogue, les structures dénommées « lits halte soins santé » et les appartements de coordination thérapeutique;
- 10° Les foyers de jeunes travailleurs qui relèvent des dispositions des articles L. 351-2 et L. 353-2 du code de la construction et de l'habitation;
- 11° Les établissements ou services, dénommés selon les cas centres de ressources, centres d'information et de coordination ou centres prestataires de services de proximité, mettant en œuvre des actions de dépistage, d'aide, de soutien, de formation ou d'information, de conseil, d'expertise ou de coordination au bénéfice d'usagers, ou d'autres établissements et services;
- 12° Les établissements ou services à caractère expérimental;
- 13° Les centres d'accueil pour demandeurs d'asile mentionnés à l'article L. 348-1.

Les établissements et services sociaux et médico-sociaux délivrent des prestations à domicile, en milieu de vie ordinaire, en accueil familial ou dans une structure de prise en charge. Ils assurent l'accueil à titre permanent, temporaire ou selon un mode séquentiel, à temps complet ou partiel, avec ou sans hébergement, en internat, semi-internat ou externat.

La présente version de cet article est en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2009.

Impression d'après documents fournis

bialec, nancy (France)

Dépôt initial septembre 2008

Dépôt légal n° 70733 - décembre 2008

