

FICHE THÉMATIQUE N°3

Recruter – Intégrer – Manager – Former – Accompagner

Les professionnels au sein d'une équipe pluridisciplinaire

L'accompagnement au sein de l'unité résidentielle impose la constitution d'une équipe pluridisciplinaire afin de proposer un accompagnement global aux personnes, c'est-à-dire qui prend en compte les aspects éducatif, somatique, psychiatrique et thérapeutique. Quand on parle de globalité, on fait référence à la pluridisciplinarité de l'équipe, aux regards croisés des différents professionnels qui la composent. Cet accompagnement s'inscrit dans une logique de parcours pour la personne elle-même, ainsi que pour sa famille. Et tout doit être construit en collaboration avec elles. Le travail en réseau, le travail partenarial sont des axes fondamentaux pour ce dispositif.

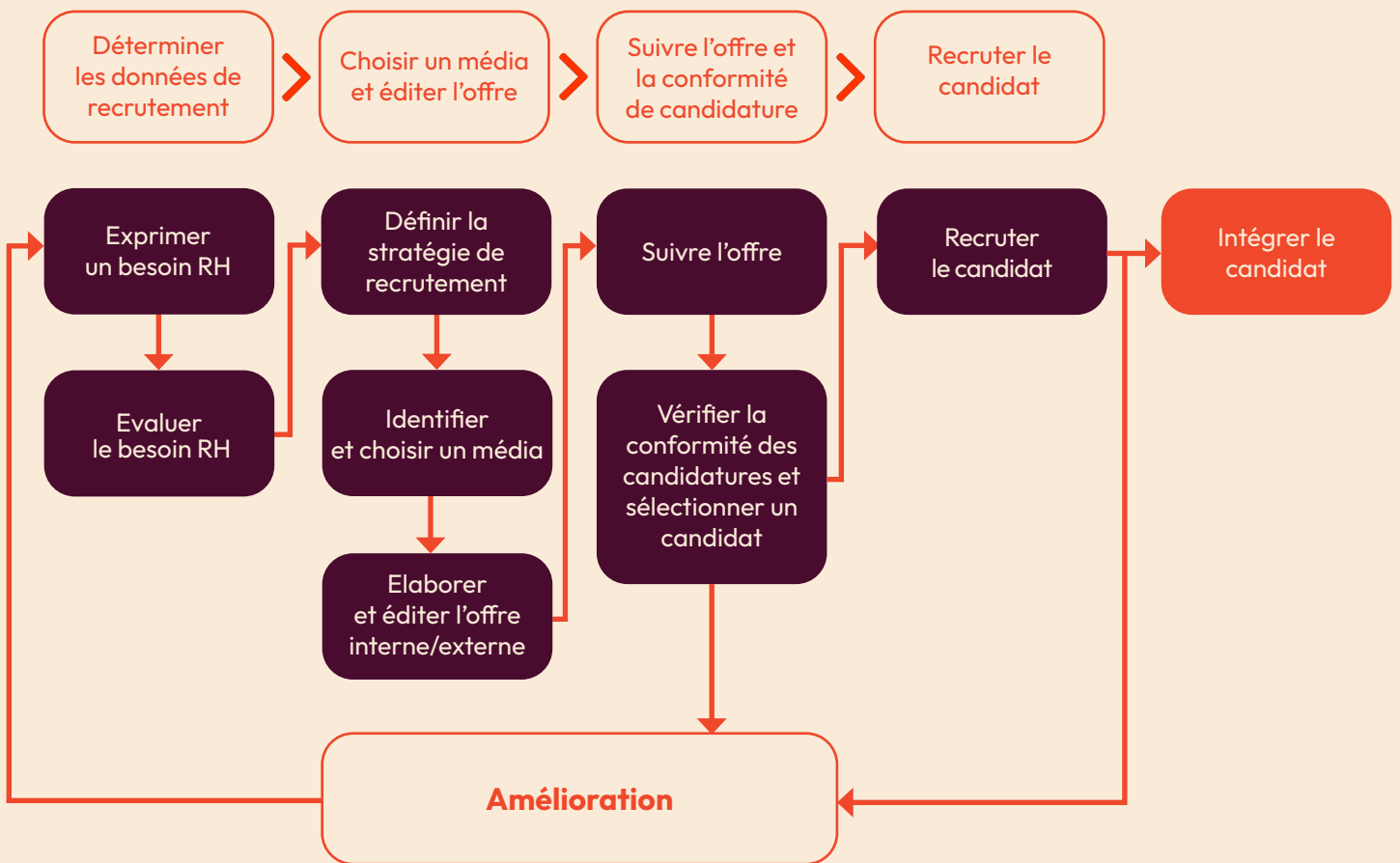
Avant la phase de recrutement de l'ensemble du personnel, l'organisme gestionnaire doit avoir rédigé le projet d'établissement, le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement. Ces documents doivent être propres à la structure accompagnant des personnes autistes en situation très complexe. Le projet d'établissement doit préciser les conditions d'organisation et de fonctionnement de la structure. Ce document va guider l'équipe d'encadrement dans le déploiement de ce dispositif et permettre aux professionnels et aux familles de bien saisir le périmètre des interventions, les missions spécifiques proposées, etc.

Recruter

Il est important de prévoir :

- Une grille d'entretien reprenant de manière exhaustive avec les candidats les missions, le public et ses particularités, ainsi que le partenariat avec les familles,
- Le tableau des effectifs (comprenant un cadre de proximité et un temps de psychologue significatif), avec une variété de postes permettant la constitution d'une équipe pluridisciplinaire,
- Un plateau technique varié et conséquent pouvant être complété par des intervenants libéraux (orthophonistes, kinésithérapeute, etc.),
- Les fiches de postes,
- Les fiches de missions.

Recruter



Manager – Organiser – Anticiper

Le travail de l'équipe d'encadrement est pluriel, car en plus des tâches RH, budgétaires ... liées à la fonction, il y a 3 enjeux centraux pour soutenir le fonctionnement de l'URTSA :

✓ Le management

Manager une équipe de professionnels accompagnant ce type de public impose, une réelle proximité des cadres c'est-à-dire une présence physique auprès de l'équipe autant que de besoin et aussi un soutien face aux difficultés rencontrées, aux questionnements liés aux personnes. C'est pourquoi l'équipe de cadres doit être formée aux spécificités liées à l'accompagnement des personnes autistes.

Le projet d'établissement des structures accompagnant des personnes autistes en situation très complexe doit guider les pratiques et être extrêmement détaillé dans les objectifs et les missions de la structure. Il doit être explicite dans ses modalités d'entrée, d'accompagnement et de sortie. Le projet personnalisé des personnes doit être la ligne directrice de l'accompagnement global délivré à destination des personnes elles-mêmes tout en incluant systématiquement les familles, en fonction de leurs souhaits.

✓ L'organisation

Le taux d'encadrement direct doit être en adéquation avec les besoins très soutenus des personnes et les phases d'accompagnement. Il doit être a minima de 2 pour 1 en journée sur le quotidien, avec des possibilités - dans l'urgence - de renforcer et soutenir l'accompagnement déjà mis en place.

Les remplacements doivent être systématisés quand ils sont prévus (vacances, formations, etc.) et réactifs face à l'imprévu (maladies, retards, etc.) afin de maintenir le taux d'encadrement, de garantir l'immutabilité des activités, de ne pas sursolliciter les professionnels en poste et entraîner fatigue et épuisement professionnel.

La mise en place de référent éducatif permet de suivre l'évolution du projet personnalisé, de s'assurer de sa bonne mise en œuvre et de la mise en application des objectifs SMART. Elle participe à créer un lien de manière plus proche avec les familles. Des co-références sont indispensables à prévoir afin de pallier les absences (vacances, maladies, formation, etc.), le turn-over et limiter les changements de pratique pour la personne elle-même et sa famille. Être référent est un engagement, envers la personne et sa famille, à mettre tout en œuvre pour améliorer la qualité de vie de la personne, mais il ne signifie pas pour autant un désengagement du reste de l'équipe qui est collégialement responsable de l'accompagnement de l'ensemble des personnes.

Même si les missions doivent correspondre aux diplômes et compétences de chacun, les professionnels de la quotidienneté doivent animer des ateliers et activités. L'éducation structurée est l'affaire de tous les professionnels. Les temps d'hygiène, les repas, etc. sont autant de temps d'apprentissage vers plus d'autonomie. Ainsi, tout les moments de la journée sont propices à l'apprentissage et doivent être capitalisés.

Le planning des salariés doit comprendre des temps de préparation identifiés et cohérents, afin de travailler autour des modalités d'accompagnement individuelles et de les mettre à jour. Le planning doit permettre aux professionnels d'être acteurs du projet personnalisé de la personne dont ils sont référents. Il est essentiel qu'ils bénéficient du temps nécessaire pour faire le lien avec elles, alimenter l'outil de communication défini avec les familles (le cahier de départ, mail, espace numérique partagé, etc.). Ces temps de travail sont indispensables pour que les référents éducatifs puissent accomplir les missions qui leurs sont confiées.

L'organisation du travail doit permettre des temps de transmission entre l'équipe du matin et d'après-midi. Celle de soirée avec la nuit, puis celle de nuit avec celle du matin.

✓ **L'anticipation**

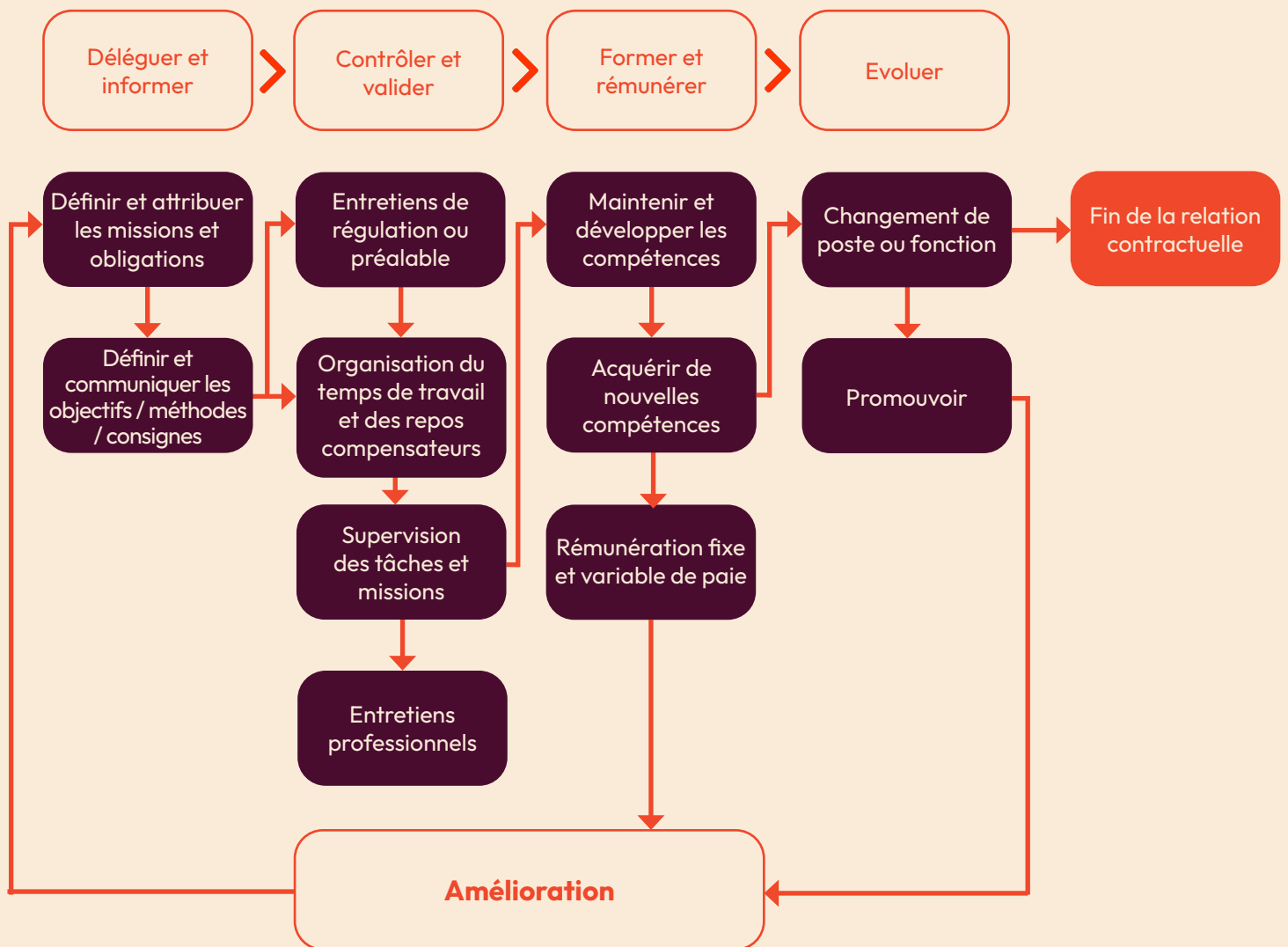
Cette notion est centrale car elle permet de gérer au mieux les situations non prévues, urgentes. Si les choses sont suffisamment anticipées, elles permettent de faire plus facilement face aux imprévus et aux urgences.

Lorsque le système est opérant, il doit être modélisé en « mode de fonctionnement normal ». Il doit également être pensé en « mode dégradé » pour faire face aux aléas du quotidien et aux problématiques rencontrées. Le mode dégradé doit prendre en compte l'organisation du planning d'activités, établi avec un effectif au complet afin de l'adapter à l'absence d'un professionnel voire deux (répartition des personnes accompagnées sur les activités existantes, les activités maintenues malgré le défaut de personnel, les activités annulées systématiquement si le nombre de professionnels ne permet d'assurer la sécurité du collectif, etc.).

Faire le choix de doubler les référents éducatifs est une manière de protéger l'organisation face à un changement de professionnels, une maladie, une absence imprévue, etc.

Un pool de remplaçants internes, avec des modalités de valorisation (primes, astreintes, etc.), peut être constitué pour renforcer les leviers disponibles lors d'absences et s'assurer de disposer de professionnels formés aux spécificités des personnes.

Manager / Former / Accompagner



Former

Il est important que les temps de formation ne soient pas réservés aux professionnels de la quotidienneté et qu'il bénéficient à l'ensemble des professionnels. Les professionnels des services généraux et administratifs doivent pouvoir également mieux comprendre les particularités des personnes car ils évoluent et interagissent avec elles.

Un plan de formation soutenu et échelonné sur plusieurs mois doit être construit à l'ouverture de la structure. La montée en compétences doit être progressive, en alternant des formations théoriques et de la mise en pratique, afin que les concepts théoriques prennent sens dans leur mise en application. Ces formations doivent être délivrées par des organismes et/ou des professionnels spécialisés dans l'accompagnement des personnes autistes (CRA, FormaVision, EDI, A +, etc.).

Les modules de formation à destination de l'équipe pluridisciplinaire :

- Les connaissances actualisées autour du trouble du spectre de l'autisme,
- Approches et interventions recommandées,
- Evaluation du fonctionnement et élaboration du projet personnalisé en rapport avec des adultes autistes,
- Mise en place d'une communication alternative, augmentative et améliorée (PECS, PODD, etc.),
- Mise en œuvre du programme T.E.A.C.C.H,
- Mise en œuvre de l'analyse appliquée du comportement (ABA),
- Evaluation et gestion des comportements problèmes,
- Gestion des situations de crise (formation Professionnel Crisis Management Services Association ou PFA-SBT),
- Particularités sensorielles : de l'évaluation aux adaptations sensorielles (par exemple l'ESAA).
- Evaluation et prise en charge de la douleur et des soins somatiques.
→ Outils possibles : GED-DI et ESDAA (outils généralisables avec les familles et proches aidants).

Des formations complémentaires, plus spécifiquement ciblées autour d'évaluations standardisées (qu'elles soient en lien avec la santé, les compétences socio adaptatives, les particularités sensorielles, etc.), doivent être proposées aux professionnels pouvant les faire passer. Même si ces évaluations doivent être impulsées par le professionnel habilité à le faire, certaines peuvent et doivent être menées par des membres de l'équipe pluridisciplinaire :

- Connaître et apprendre à utiliser le TTAP,
- Connaître et apprendre à utiliser le PEP – 3 –,
- Connaître et apprendre à utiliser la VB – MAPP,
- Connaître et apprendre à utiliser la Vineland II,
- Connaître et apprendre à utiliser le COOM-VOOR,
- Connaître et apprendre à utiliser l'EFI-R

Le plan de formation doit être structuré sur plusieurs années (entre 3 et 5 ans) afin de renforcer les compétences des professionnels pour leur permettre de répondre au mieux aux besoins spécifiques et individuels des personnes au sein de l'URTSA.

Une ligne budgétaire complémentaire permettant de mobiliser des formations en dehors du plan, selon les besoins de terrain, est vivement recommandée (turn-over, colloques, évolutions des besoins ou des outils, etc.)

Ces compétences théoriques et expérientielles seront mises à profit au service d'autres personnes, familles, établissements rencontrant des difficultés dans leur quotidien. Le temps dédié par professionnel à soutenir, transmettre des connaissances et savoir-faire est une opportunité pour le territoire. C'est aussi très valorisant pour les professionnels eux-mêmes.

De la supervision des pratiques. Il s'agit d'un professionnel spécialisé, externe à la structure, formé et expert dans l'accompagnement des adultes autistes. Ce professionnel soutient et facilite la déclinaison et l'ancrage des savoirs théoriques acquis en formation sur le terrain. Il s'agit d'une guidance au cours de laquelle le superviseur montre les techniques liées aux approches enseignées aux professionnels pour s'approprier plus facilement les savoir-faire. Le superviseur observe les professionnels dans leur quotidien de travail afin de pouvoir leur faire des retours sur leurs pratiques et postures. Le superviseur peut proposer, en fin d'intervention, une rencontre individuelle ou collective avec les professionnels afin de reprendre les points identifiés lors des observations, donner les préconisations à suivre, identifier les axes éducatifs à prioriser, etc

- La supervision doit être assez fréquente - surtout au moment de la prise de poste - pour faciliter l'appropriation des bonnes pratiques de la part de l'équipe, corriger les approximations et ainsi lui éviter de prendre de mauvaises habitudes. La fréquence de la supervision doit être évaluée en fonction du niveau d'expérience et d'expertise de l'équipe, pouvant aller d'une journée par mois, à 2 si cela est nécessaire.
- La supervision peut être à la fois dispensée en présentiel et en distanciel.
- Le superviseur doit pouvoir s'appuyer a minima sur un professionnel ressource au sein de la structure (le psychologue, l'éducateur spécialisé, etc.) avec qui échanger, à qui communiquer les CR, les préconisations et qui facilite la mise en place sur le terrain entre 2 sessions. Il est souhaitable et plus sécurisant qu'il s'agisse d'un binôme composé du psychologue et du coordinateur. C'est un élément fondamental et chaque URTSA doit penser un relais de terrain pour la mise en application au quotidien des procédures, des plans d'enseignement, des grilles de cotation, etc.

Des séances **d'analyse des pratiques** peuvent également être proposées aux professionnels afin de leur laisser un espace de parole dédié et repéré autour de situations rencontrées pouvant les avoir impactés physiquement et psychiquement. Libérer la parole permet d'éviter les risques d'épuisement des professionnels pouvant amener à des arrêts maladie, des démissions, des actes potentiellement maltraitants, etc.

Dans le cadre d'un recours à l'analyse de la pratique en parallèle de la supervision, il convient de mettre en lien les intervenants afin de clarifier le cadre et définir avec chacun les objectifs, limites et périmètres respectifs pour anticiper toute forme d'antagonisme.

Intégrer

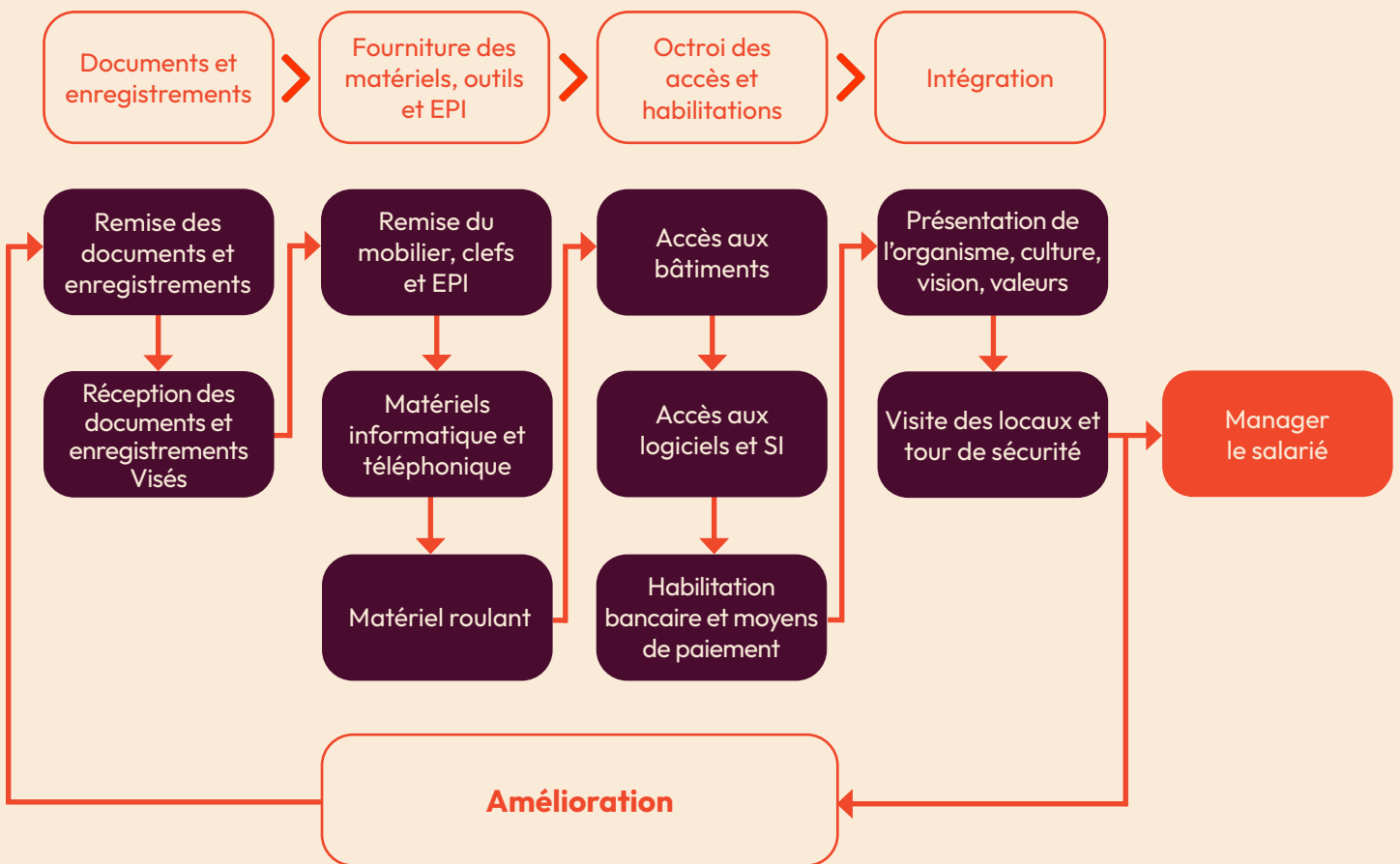
- A l'ouverture de la structure accompagnant des personnes autistes en situation très complexe, en attente de l'intégration des premières personnes :
 - Au cours du premier trimestre, l'alternance entre formations théoriques et mise en pratique sur le terrain doit être recherchée (si possible dans un établissement accompagnant des personnes avec un TSA de l'organisme gestionnaire ou sinon auprès d'un partenaire).
 - Si possible déployer une équipe préfiguratrice en amont de l'ouverture, sur un mode mobile, qui permettra à terme de répondre aux temps dédiés à l'accompagnement hors les murs. Pour circonscrire partiellement les pertes d'effectifs lors de l'ouverture définitive de l'URTSA, le discours du manager doit être clair quant au caractère éphémère de cette équipe préfiguratrice qui devra ensuite composer avec des temps d'internat.
- Lorsque la structure accompagnant des personnes autistes en situation très complexe est déjà ouverte :
 - Doublure et tuilage avec un processus d'intégration pensé pour soutenir le professionnel tant au niveau de la formation théorique, que pratique.
 - Identifier professionnel ressource en interne puisse assurer un point d'informations générales autour des connaissances actualisées, des méthodologies d'accompagnement, les RBPP, etc.
 - Donner des documents ressources (définition TND/TSA, TEACCH, ABA, etc.), habitudes de vie des personnes et points de vigilances associés, ainsi que des procédures résumant les organisations du matin, du soir, des week-ends, etc.
- A l'arrivée d'un professionnel en CDD :
 - Une doublure, si possible de 5 jours, pour rencontrer les personnes accompagnées, se familiariser avec le fonctionnement de la structure accompagnant des personnes autistes en situation très complexe,
 - Un tuilage de plusieurs mois avec un professionnel désigné comme son tuteur temporaire,
 - Bénéficier de la formation « express » sur le public, le TSA au sein des TND, etc.



Documents à réaliser :

- ✓ La fiche de missions des tuteurs.
- ✓ Des fiches synthétiques ressources (définition TND/TSA, TEACCH, ABA, etc.).
- ✓ Fiches type CV présentant les habitudes de vie, particularités et points de vigilance ainsi que les stratégies de désescalade lors de l'apparition de troubles du comportement.
- ✓ Des modalités reprenant l'organisation du service le matin avant les activités, le soir après les activités, les week-ends, etc.

Intégrer



Accompagner

Pour accompagner les professionnels des services généraux, administratifs, médicaux, paramédicaux et éducatifs, une cartographie des réunions doit être formalisée. Ces espaces d'échanges permettront à chaque professionnel de bénéficier de temps de coordination avec un cadre afin d'être guidé et soutenu dans leur travail. Cela permettra également au cadre d'avoir une vue d'ensemble sur le fonctionnement. Cette cartographie doit être intégrée au projet d'établissement.

Une réunion hebdomadaire avec l'ensemble des membres de l'équipe pluridisciplinaire est centrale (petite astuce : si la structure comporte au moins deux sites, les plannings peuvent être construits afin que des professionnels d'un site soient mobilisés le temps de la réunion des autres... Il est important que les plans d'intervention, les ajustements soient connus de tous pour maximiser la cohérence d'accompagnement). Les ordres du jour doivent être anticipés en amont avec, comme consigne, de toujours aborder l'accompagnement de toutes les personnes.

La structuration de l'accompagnement doit être coconstruite et peut s'appuyer dans une première phase limitée dans le temps, d'outils quelque peu « simplifiés » pour aller progressivement vers la « dentelle éducative » à atteindre. Il est essentiel de permettre ainsi à chaque professionnel de s'approprier uniformément la méthode et le sens des outils pour ensuite les complexifier au fur et à mesure. De la sorte, les outils pourront évoluer en cohérence avec maturation de l'équipe. Les fondations construites doivent être robustes pour pouvoir ensuite ajouter, pas à pas, des modalités venant étayer le fonctionnement.

Des personnes ressources doivent être positionnées et repérées par les professionnels. En fonction des établissements, il peut s'agir du psychologue, du coordinateur ou bien encore du chef de service (voire des trois). Ces professionnels accompagnent, soutiennent, guident, corrigent les équipes au quotidien. Cela doit permettre de décliner les leviers pointés durant la supervision, de mettre en pratique de manière cohérente les gestes/ et méthodes apprises en formation. Cette configuration permet également de répondre aux interrogations de chacun, tout en participant à la prévention de pratiques inadaptées ou d'approximations par faute de repères. L'articulation du travail entre ce trio de professionnels doit être réfléchi au sein de chaque URTSA car il s'agit là d'un élément fondamental quant à l'organisation de ce type de service.

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) doit être au cœur du management et impose plusieurs points clés de vigilance sur :

- L'organisation du temps de travail, les amplitudes horaires, les différentes plages horaires, la fréquence du travail le week-end,
- La prévention des risques professionnels (DUERP et PAPRIACT),
- Le matériel et les outils (EPI) en lien avec les comportements défis (manchettes, visières, tapis PCMA, ballons, ...), les systèmes d'alerte pour les travailleurs isolés, etc.

Selon les cas et les différentes sensibilités, des avantages pourront être proposés aux salariés afin d'améliorer leur qualité de vie au travail et l'attractivité professionnelle :

- Réduction significative ou abonnement gratuit au sein d'une salle de sport,
- Proposition - en interne ou à l'extérieur - de cours de sport, de séances de réflexologie, de sophrologie, de méditation, etc.
- Primes dédiées,
- Trousseaux vestimentaires adaptés permettant d'éviter la destruction des vêtements personnels.

Les principes transversaux fondamentaux :

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, la bientraitance et l'autodétermination vont guider et soutenir l'éthique des pratiques au sein de la structure.

Il est indispensable de former et sensibiliser régulièrement les professionnels à ces notions fondamentales. Outre les éléments théoriques connus, il est indispensable qu'elles soient reprises régulièrement et surtout incarnées par les cadres et les personnes ressources pour que les professionnels les intègrent dans leurs pratiques quotidiennes.



- Avec des logiciels d'intelligence artificielle (IA), il est assez facile de réaliser des films, des vidéos pour présenter aux nouveaux professionnels des temps de « formation » assez simples et ludiques.
- Le Campus GNCRA et les centres d'excellence peuvent être des ressources.



- Concernant la formation « gestion des situations de crise » (formation Professionnel Crisis Management Services Association), il est préférable de très vite former en interne un professionnel qui deviendra instructeur et pourra ainsi former ses collègues et effectuer les recyclages annuels obligatoires.
- L'instructeur pourra également proposer de sensibiliser/former les familles aux aspects théoriques de la méthode.



- Le travail autour de la bientraitance et des risques de maltraitance. Le lien doit être fait avec des référents « bientraitance » au sein d'une cellule de veille intra à la structure tout en s'intégrant dans les orientations associatives.
- Les RBPP.
- Les prestations de formation, de supervision délivrées doivent l'être par des professionnels affiliés à un organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement ou par des professionnels indépendants mais spécialisés et experts (FormaVision, EDI formation, A + , etc.).