



Comité d'Etudes, d'Education et de Soins Auprès des Personnes Polyhandicapées



La politique Ressources Humaines du CESAP

Enjeux & Principes

I. CONTEXTE ET ENJEUX DES PRINCIPES RESSOURCES HUMAINES.

L'environnement actuel dans lequel évoluent le CESAP et ses salariés connaît des changements plus ou moins profonds.

Ces changements vont devoir être intégrés dans nos modes d'accompagnement des personnes, dans nos modalités et organisations de travail. Ils peuvent impliquer de nouvelles compétences à acquérir pour l'ensemble des professionnels, en fonction des rôles et responsabilités détenues.

Six évolutions ont été identifiées comme devant être particulièrement prises en compte et nous permettre d'avoir une réflexion précise sur les effets qu'elles peuvent générer auprès des professionnels et dans le management des équipes et des salariés.

02

Le 1^{er} changement relève des évolutions des besoins des personnes accompagnées et de leur famille

Les besoins des personnes polyhandicapées vont se renforcer et se modifier dans l'avenir, comme on le voit, dès à présent, avec le développement des compétences dans le champ cognitif, la question du vieillissement des personnes, des besoins médicaux accrus, l'accompagnement des familles, etc.

Ceci implique d'anticiper la réflexion autour des types de profils des personnes accueillies demain au sein des établissements de l'association, de leurs modalités d'accueil, celles-ci évoluant aussi en fonction des attentes des parents et de la possibilité qui leur est offerte d'avoir le choix de l'offre, du parcours de leur enfant (choix de l'admission, avec un temps de souplesse et de progression, du temps partiel au temps complet).

Dans ce contexte, il est nécessaire de préparer l'intervention des professionnels auprès des familles, d'avoir à l'esprit toute la place qui leur revient et leur implication en tant qu'interlocuteur à part entière. Ce mouvement, dont le CESAP se réjouit, permet aux parents de formuler le choix des prestations qu'ils souhaitent pour leur enfant, mais aussi d'interroger la qualité de l'accompagnement proposée par l'établissement.

Cette place nouvelle invite chaque établissement et chaque professionnel concerné à la réflexion autour de la communication à délivrer aux familles afin que celles-ci disposent du maximum d'information pour co-construire le projet de leur enfant.

Le 2^{ème} changement tient à l'intégration des recommandations de bonnes pratiques

Moins complexe mais tout aussi exigeant, les recommandations de l'ANESM doivent désormais être intégrées dans nos propres références et procédures, et ce avec une mise en œuvre effective à court terme. Elles constituent en effet des jalons importants dans le cadre des évaluations interne et externe.

Le 3^{ème} changement résulte du financement public de notre mission, qui, certes sans but lucratif, n'en répond pas moins à des indicateurs de gestion et de mesure de notre activité

C'est dans ce contexte, qui n'est plus nouveau, que se dessinent des objectifs quantitatifs de réalisation d'activité. Ceci peut amener plus de densité dans le travail et interroger les professionnels sur le sens du travail médico-social et leurs valeurs professionnelles. A côté de la rationalisation du fonctionnement budgétaire et économique des associations, une autre réalité peut être prégnante, celle de la situation socio-économiques des familles.

Le 4^{ème} changement porte sur les dynamiques de développement des activités et des organisations

Ce changement marque le passage d'une logique d'évaluation des besoins évolutifs et de promotion de réponses adaptées, à une logique de réponse aux appels à projets spécifiques et ciblés, via de plus en plus, des organisations en réseaux impliquant des partenaires externes.

Le 5^{ème} changement réside dans l'informatisation et à la numérisation

L'informatisation des activités ou des actes réalisés auprès de la personne polyhandicapée à l'échelle de tous les métiers via le dossier informatisé de l'utilisateur ou la télémédecine va concerner directement ou non, près de 90% des salariés du CESAP, à terme. Elle nécessite une importante adaptation des compétences et des organisations du travail.

Le 6^{ème} changement relève d'un contexte général d'accélération et de complexité

L'« accélération du temps », la densité et la rapidité des transmissions d'informations, la complexité croissante des processus, la coordination de multiples activités, peuvent constituer une contrainte pour les fonctions d'encadrement.

Il s'agit ici d'être vigilant et de garantir un travail en profondeur face à l'ensemble des exigences accrues et de la rapidité des demandes et délais sollicités.

Conscient de ces évolutions, le CESAP fait de son projet associatif le cap à suivre, et rappelle ses engagements comme autant de repères :

- Le respect de la personne polyhandicapée dans le développement et l'intégralité des droits ;
- Le renforcement de la qualité de l'accompagnement.

Il s'agit aussi, pour l'ensemble des professionnels de l'association, d'assurer le renouvellement de leurs compétences et de transmettre l'expertise reconnue au CESAP à leurs collègues, afin que notre association demeure le ou l'un des chefs de file sur le polyhandicap, et ce dans un contexte de départs à la retraite.

II. ORIENTATIONS ET PRINCIPES DE LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES

Face à ces enjeux, le CESAP précise le management des ressources humaines qu'il promeut, pour accompagner au mieux les professionnels dans les changements à venir.

“ Les personnes à qui l'association s'adresse ont droit à un accompagnement global dans lequel éducation et soins sont indissociables et ont pour but le respect de la personne, de sa dignité, de l'affirmation de sa personnalité et de sa citoyenneté (...). La situation d'extrême dépendance des personnes polyhandicapées impose de la part des différents intervenants une obligation permanente de respect de la personne aussi bien dans les actions de la vie quotidienne que dans les actes médicaux, paramédicaux et éducatifs ” (extraits du Projet associatif du CESAP).

Le respect de chaque personne polyhandicapée accueillie et la qualité de l'accompagnement fourni, constituent le cœur du projet associatif du CESAP. Ils sont les repères quotidiens de chaque salarié, de chaque métier, de toute l'équipe, et structurent l'organisation du travail.

Les professionnels successifs du CESAP, au fil d'une expérience de 50 années, ont porté les principes fondamentaux de l'association, ont su perfectionner les interventions techniques, en assurant la promotion et la qualité des actions éducatives, sociales et thérapeutiques menées auprès des personnes polyhandicapées.

La politique des ressources humaines constitue un outil majeur au service de la mise en œuvre du projet associatif du CESAP et de ses orientations. Aussi, le CESAP accueille et accompagne ses salariés, dans le respect des personnes et de leurs compétences, au travers de 10 orientations.

1. Une éthique professionnelle au quotidien

L'éthique des pratiques repose sur les valeurs définies par le CESAP à partir d'un savoir-faire et d'un savoir-être construit avec le temps et de l'amélioration permanente des réponses.

Ses fondamentaux sont :

- la reconnaissance de la personne dans sa globalité et sa spécificité,
- la reconnaissance de la personne en tant que sujet à part entière avec tous ses droits fondamentaux à la dignité, à l'intégrité, à la sécurité, à l'intimité, au respect de la vie privée personnelle et familiale
- la reconnaissance de ses potentialités, de sa capacité à acquérir de l'autonomie et à accéder aux apprentissages
- l'engagement de tout mettre en œuvre pour permettre l'expression de ces capacités et leur développement
- l'engagement dans une culture de bientraitance.
- L'attachement à la laïcité

06

L'éthique engage le professionnel à respecter la personne, et ensuite à agir dans le respect de ses droits fondamentaux, même si l'effectivité de certains de ces droits est complexe à réaliser.

Majoritairement, la personne en situation de polyhandicap s'exprime sans mots. L'accompagner implique d'observer ses manifestations et de les verbaliser. Les professionnels accompagnent ainsi chaque acte, geste ou action par la parole. Cette verbalisation contribue à mettre en confiance la personne en la préparant à ce qui va se passer puis à ce qui est en train de se passer. Elle prouve la considération que le professionnel lui porte en tant que sujet à part entière, susceptible de percevoir et de participer à son environnement.

La situation de dépendance et de déficience rend particulièrement importante la qualité et la bienveillance de la relation des professionnels qui accompagnent la personne.

L'engagement éthique de l'association est de lui garantir les présences permanentes et compétentes pour l'aider à satisfaire ses besoins et l'accompagner dans les démarches de sa vie quotidienne et sociale.

La relation parents–professionnels s’inscrit, elle aussi, nécessairement, dans l’écoute et la bienveillance.

L’éthique résulte de la réflexion collégiale qui interroge le sens du travail des professionnels au regard des missions de l’établissement. Le travail pluridisciplinaire est essentiel pour conduire la réflexion clinique éthique. Chaque professionnel doit pouvoir parler librement et ses paroles doivent être entendues et reconnues.

L’exercice professionnel se doit d’être réfléchi et questionné, afin que chacun s’engage dans une pratique responsable de ses attitudes, de ses comportements et de ses paroles à l’égard ou à propos d’un usager.

Les services et établissements s’appuient sur les recommandations de bonnes pratiques de l’ANESM.

La bientraitance est un fondement de ces bonnes pratiques. Elle est une culture inspirant les actions individuelles et les relations collectives. Elle vise à promouvoir le bien-être de l’usager en gardant présent à l’esprit le risque de maltraitance.

... l’éthique engage le professionnel...

2. Un processus d’accueil permettant une intégration réussie de chaque salarié

La bonne intégration des nouveaux salariés au sein de notre association Le C.E.S.A.P., est **une condition majeure de la réussite de leur mission.**

L’intégration d’un nouveau salarié a pour objectif de faciliter l’apprentissage :

- de sa connaissance des problématiques spécifiques de la personne polyhandicapée,
- de son rôle en tant que professionnel, au sein de son établissement,
- de sa place au sein d’une organisation collective de travail dans un environnement professionnel à découvrir,
- des aspects techniques de sa fonction.

La phase d'intégration commence dès le recrutement du futur salarié. Pendant cette période, il s'agit de lui donner les clés qui lui permettent de comprendre les missions de l'établissement, de réussir son intégration dans une équipe pluridisciplinaire, d'assimiler les attentes de sa fonction et de s'investir auprès des personnes qu'il va accompagner.

Ce parcours d'intégration permet d'appréhender les spécificités du métier et de son exercice auprès de personnes polyhandicapées, et de s'imprégner de la culture professionnelle de notre association, grâce notamment aux dispositifs de parrainage et de tutorat. Le parcours d'intégration est bien entendu variable et adapté selon le profil du salarié et son statut contractuel.

3. Un accompagnement attentif des salariés tout au long de leur carrière

08

Le CESAP facilite l'intégration des salariés et les suit tout au long de leur parcours au sein de l'établissement et de l'association.

Il accompagne les salariés dans leur parcours professionnel, permet l'accès aux diplômes par la professionnalisation et le congé individuel de formation et la validation des acquis de l'expérience. Il dispense des formations diversifiées grâce, notamment, à son centre de formation (Cesap Formation Documentation Ressources).

Chaque salarié bénéficie, afin d'avoir un retour sur son travail et d'être accompagné dans son projet professionnel, d'entretiens professionnels. Chaque salarié peut solliciter un entretien de deuxième partie de carrière et un bilan de compétences.

Afin de diminuer les effets d'usure professionnelle et dynamiser la place de chacun, le CESAP entend favoriser largement les pratiques de mobilité intra-établissement.

Dans le cadre de la mobilité interne, le salarié peut solliciter un stage de découverte dans un autre établissement du CESAP, afin d'anticiper ses souhaits d'évolutions professionnelles.

Dans le cadre de la mobilité externe, le salarié peut solliciter le dispositif de mobilité volontaire sécurisée, lequel lui permet de bénéficier d'une autorisation d'absence pour aller exercer temporairement un autre emploi dans une autre entreprise ou association.

4. Le développement continu des compétences professionnelles individuelles et collectives

“ La qualité des actions éducatives, sociales et thérapeutiques menées par le CESAP sera d'autant plus grande que sont garantis la formation, le perfectionnement et le soutien technique de ses personnels. Les canaux en sont multiples : formation continue, échanges sur les pratiques entre professionnels du CESAP ou extérieurs à lui, participation à l'élaboration de méthodes ou modalités d'actions nouvelles ” (extraits du Projet associatif du CESAP).

La politique des ressources humaines du CESAP est orientée vers le développement continu des compétences professionnelles des salariés.

L'objectif est de garantir l'acquisition des connaissances, des savoirs être et des savoirs-faire dans la fonction occupée par chaque professionnel. Ces compétences structurent le professionnalisme et permettent la dynamique individuelle et collective nécessaires au bien-être des équipes, condition essentielle de l'accompagnement bienveillant et de qualité des personnes polyhandicapées.

L'acquisition des compétences individuelles repose sur l'accès à la formation professionnelle continue mais aussi sur la capacité des professionnels à échanger entre eux leurs propres compétences, et à en développer collectivement de nouvelles.

C'est pourquoi le développement continu des compétences au CESAP s'appuie sur les axes suivants :

- L'acquisition des compétences, puis leur transmission aux collègues de travail ;
- La promotion des compétences collectives et transdisciplinaires au profit de la qualité du travail de l'équipe, en s'assurant également de l'acquisition des compétences individuelles ;

■ L'acquisition, la conservation et la création de compétences et de connaissances au niveau de chaque établissement, comme gage de développement continu de la qualité et de recherche en matière de bonnes pratiques professionnelles. Le CESAP, en effet, en plus d'accompagner des personnes polyhandicapées, est engagé dans le domaine de la recherche sur le polyhandicap, par le biais du Comité d'Etudes, Recherches et Evaluation (CERE).

5. Une offre complète de formation grâce au centre de formation Cesap Formation Documentation Ressources

Cesap Formation Documentation Ressources, organisme de formation géré par le CESAP, offre la possibilité aux professionnels de participer à des modules de formation classiques en inter ou intra-établissement mais aussi aux journées thématiques pour poursuivre la réflexion et échanger, afin de mieux se positionner dans son intervention auprès de la personne polyhandicapée.

Sans être l'unique organisme de formation de nos établissements, Cesap Formation constitue un outil privilégié à la disposition des directions des établissements, car **il propose des actions de formations spécialisées et reconnues dans le domaine du polyhandicap.**



Cesap Formation permet aussi aux salariés des établissements de faire valoir et partager leur expérience et leurs savoirs, en intervenant comme formateur occasionnel auprès de groupes de stagiaires, après sollicitation de Cesap Formation et accord de votre direction.

Cesap Formation Documentation Ressources, rassemble différents acteurs et intervenants pour mutualiser des connaissances toujours en évolution. Cette dynamique se transmet par l'action de formateurs investis et eux mêmes en recherche. Favoriser l'intégration des connaissances nouvelles dans la pratique quotidienne sur les questions relatives à l'accompagnement des personnes

polyhandicapées est son objectif essentiel. Cela s'inscrit entre autres dans une dynamique de recherche sur la compréhension du bien-être de la personne polyhandicapée, de son confort, de sa façon d'être et de ses compétences, notamment cognitives.

6. Un management promouvant l'engagement, la qualité et la construction en équipe

Le CESAP soutient le travail en équipe pluridisciplinaire, l'engagement de chacun et la construction en équipe des projets.

Le travail en équipe, les relations hiérarchiques, les relations professionnelles en général, imposent **le respect de chacun en tant que personne :**

Le CESAP encourage et soutient un management adapté et situationnel, responsabilisant les professionnels, en prenant en compte leur niveau d'autonomie et la complexité des situations rencontrées, en permettant à chacun de bâtir son évolution professionnelle au service du collectif.

Il favorise les initiatives locales, la confiance et la délégation.

Il encourage une prise de décision tenant compte de l'avis des salariés.

Les cadres hiérarchiques disposent de parcours de formation au management constituant un outil d'analyse et de questionnement au service de leur pratique.

Les chefs de service, cadres intermédiaires, cadres techniques, sont informés et partie prenante des projets associatifs dans leur fonction, incarnant au quotidien et auprès des équipes le management hiérarchique et technique.

Les cadres hiérarchiques explorent et interrogent régulièrement l'efficacité des organisations collectives du travail, l'amélioration des conditions de travail et l'adéquation entre les compétences existantes et les compétences requises à moyen terme.

Une attention particulière est prêtée en réunions, à l'information des salariés concernant les projets et à la stratégie associative, afin de leur **permettre une plus grande lisibilité et compréhension de l'avenir.**

7. Un dialogue constructif avec les partenaires sociaux

Le CESAP construit et met en œuvre sa politique des ressources humaines dans un dialogue constructif avec les partenaires sociaux.

Les instances représentatives du personnel sont présentes à chaque échelon de l'organisation, de l'établissement au Conseil d'administration associatif, favorisant l'expression et la communication adéquate entre les salariés et l'employeur ou son représentant.

Le CESAP veille à la qualité des débats et ouvre un espace important à l'information, la consultation, la négociation et l'implication des instances représentatives comme partie prenante de ses projets.

Les instances sont régulièrement informées sur les orientations stratégiques et les différents plans d'actions conduits dans l'association ou dans les établissements.

Les représentants du personnel peuvent également être directement mobilisés dans la mise en œuvre des principes en matière de politique RH. A côté et en complément de l'employeur ou de son représentant, ils favorisent l'information des salariés concernés aux droits, avantages, et mesures déployés dans notre organisation.

8. La promotion de la qualité de vie au travail, de la santé au travail et la lutte contre les risques professionnels

L'amélioration des conditions de travail est une orientation stratégique du CESAP, qui se décline par des actions concrètes et mesurables, prenant en compte tous les aspects du plan de prévention des facteurs de risques psychosociaux (RPS) et des troubles musculosquelettiques (TMS) à court, moyen et long termes.

Cette démarche vise à mettre en œuvre une action préventive dont l'objectif est la combinaison " optimale " entre la qualité de vie au travail des salariés et l'efficacité de l'organisation des établissements.

Les deux objectifs qui sous-tendent la mise en œuvre de ce plan d'actions sont de permettre aux professionnels de s'approprier les mesures existantes, et de permettre au CESAP de pérenniser une politique de santé au travail qui se décline de manière réelle et durable dans ses modes de fonctionnement et d'organisation.

13

9. Une politique handicap au service des salariés restreints dans leur aptitude

Dans le cadre de son obligation d'emploi de travailleurs handicapés, le CESAP s'efforce de permettre **l'insertion, la professionnalisation, le maintien dans l'emploi, des salariés reconnus travailleurs handicapés ou pouvant bénéficier d'un statut similaire.**

Or, les métiers du CESAP sollicitent un engagement physique des professionnels auprès des personnes très dépendantes.

C'est pourquoi le CESAP s'engage dans des mesures de prévention des troubles musculosquelettiques (TMS), au bénéfice des salariés concernés et plus largement du collectif de travail.

Le CESAP s'efforce de déployer des actions visant à accompagner et protéger ses salariés en difficulté et tente, **grâce à son partenariat**

avec l'OETH, de maintenir en situation d'employabilité (rechercher les possibilités d'aménagement d'emplois, et d'employabilité), les salariés reconnus travailleurs handicapés ou pouvant bénéficier d'un statut similaire.

Le CESAP renforce la prévention des TMS par la mise en place d'un réseau d'animateurs préventeurs et de référents handicap.

Par ailleurs, si certains salariés peuvent avoir à connaître des situations sociales ou économiques délicates, le CESAP peut fournir aux salariés concernés, grâce à ses partenariats extérieurs, les contacts à prendre et les démarches à mettre en œuvre.

10. La lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

14

Le CESAP s'attache à garantir l'égalité d'accès à l'emploi pendant l'ensemble du déroulement de carrière, indépendamment de l'origine, du sexe, de l'orientation, de la confession, des opinions politiques, etc.

Les dispositions de la convention collective de l'enfance inadaptée appliquée au CESAP, assurent et garantissent une stricte égalité de traitement, notamment salariale. Certains outils prévus par cette convention collective permettent de valoriser l'engagement professionnel individuel des salariés.

L'égalité professionnelle se traduit par la recherche d'une amélioration de la mixité dans les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée. Toutefois, afin d'éviter toute discrimination positive ou négative, les recrutements et les promotions internes ne peuvent avoir **comme unique critère que celui de la compétence**.

... égalité d'accès à l'emploi pendant l'ensemble du déroulement de carrière...

Le CESAP et ses partenaires sociaux s'engagent, dans ces domaines, à plusieurs actions :

- Faire évoluer les esprits,
- Réviser les stratégies de recrutement (interne et externe),
- Promouvoir les parcours professionnel de formation,
- Assurer une égalité de traitement en matière de politique salariale,
- Renforcer autant que faire se peut la mixité des métiers,
- Revisiter l'organisation du travail afin de concilier vie privée et vie professionnelle.

CESAP, Association Reconnue
d'Utilité Publique

62, rue de la Glacière, 75013 Paris

Direction des Ressources
Humaines du CESAP

Graphiste : John Vautier,
john.dzine@orange.fr

Crédit photographie : Xavier de Torres

Janvier 2015.



**Comité d'Étude, d'Éducation
et de Soins Auprès des
Personnes Polyhandicapées**

www.cesap.asso.fr