



Intégration de nouveaux agents en reconversion professionnelle

Services d'aide à domicile

Réalisé par :
Frédéric BODO - Responsable
«Organisation des CCAS/CIAS
et Petite Enfance»
Eleonora BUSI - Responsable
"Personnes âgées/personnes
handicapées à domicile"
Florence ANGIER - Chargée de
mission - "Personnes âgées/
personnes handicapées
à domicile"



Les projections démographiques, marquées par un fort accroissement de la population de plus de 60 ans d'ici 2030, mais aussi les perspectives d'emplois non délocalisables font des services à la personne un secteur en pleine évolution.

Ce secteur attire notamment une part importante d'employés en situation de reconversion professionnelle, venant d'horizons professionnels variés, et désireux de se tourner vers les métiers de l'aide à domicile au bout de plusieurs années de vie active.

Le recrutement de ces personnes en reconversion constitue un premier moment crucial. Il nécessite de la part du service employeur une attention toute particulière, liée notamment à la pénibilité parfois insoupçonnée des tâches inhérentes à l'accompagnement des personnes fragiles (efforts physiques, déplacements professionnels, horaires de travail découpés...). De cette attention portée au recrutement dépendra la bonne intégration de la personne, le respect des exigences du service et la pérennité des futures relations professionnelles.

A noter que cette attention reste valable non seulement lors de la prise de poste mais aussi tout au long du parcours professionnel, le soutien de la part du service pouvant prendre différentes formes, dont celle du tutorat.

Pour faciliter une reconversion réussie de vos futurs agents, l'UNCCAS met à votre disposition une sélection d'outils afin de vous guider méthodologiquement dans votre recrutement.

Vous y trouverez :

■ Une fiche introductive sur le recrutement	p.3
■ Une fiche sur les étapes du recrutement à l'occasion d'une vacance de poste	p.4
■ Une fiche sur les étapes du recrutement permanent d'aide à domicile	p.5
■ Un questionnaire écrit préalable aux entretiens de recrutement d'aide à domicile	p.9
■ Une aide à la sélection des candidats au poste d'aide à domicile	p.14
■ Une fiche sur l'intégration des agents nouvellement recrutés	p.19
■ Une fiche sur le tutorat des nouveaux agents et sur l'apprentissage	p.21
■ Un exemple de convention tripartite service/tuteur/tutoré	p.26
■ Un exemple de grille d'évaluation du tutorat	p.28
■ Un focus sur trois initiatives menées dans des services d'aide à domicile gérés par des CCAS	p.31

Nous tenons à remercier pour leur disponibilité et la richesse de nos échanges toutes les personnes qui se sont associées à cet échange d'expériences.

CCAS de Villeparisis

CCAS de Tourcoing

CCAS de Suresnes





LE PROCESSUS GLOBAL

Il doit, dans tous les cas, respecter quatre étapes incontournables et distinctes :

- 1 Définition du besoin
- 2 Information
- 3 Sélection
- 4 Intégration

Deux processus, différents selon le contexte et le besoin, sont présentés dans les fiches 1 et 2 :

- un processus classique de pourvoi d'un poste à l'occasion d'une vacance,
- un processus de réponse à un besoin permanent, permettant l'anticipation et la constitution d'un vivier dont les ressources pourront être mobilisées au fur et à mesure des besoins.

1. A PROPOS DE LA DEFINITION DU BESOIN...

Cette étape est essentielle car elle conditionne les suivantes et donc la qualité du recrutement.

Trois points de vigilance à ce stade :

- profiter de l'opportunité des départs pour questionner à nouveau le besoin du service (qui a pu évoluer),
- définir un grade en adéquation avec le poste,
- en cas de recours à un non titulaire, ne pas mettre en stage sur un grade d'accès direct, si le grade défini pour le poste est d'un niveau supérieur (faciliter plutôt la préparation du concours correspondant).

2. A PROPOS DE L'INFORMATION...

■ Celle-ci doit dans tous les cas précéder la sélection afin de ne pas confondre les deux étapes, ce qui serait susceptible d'entraîner des confusions au moment du choix.

■ Une information collective (si le nombre de candidats le justifie) et la remise de la définition du poste avant les entretiens de sélection sont préconisées afin :

- de permettre aux candidats de vérifier la validité de leur projet au regard du contenu et des exigences du poste et de ne pas poursuivre dans la démarche, le cas échéant,
- de vérifier au moment de la sélection que le candidat ait une juste représentation du poste proposé.

■ L'information collective pourra se structurer autour de la présentation du CCAS ou du CIAS, puis du service et enfin du poste (contenu / compétences attendues / avantages et inconvénients du métier / qualifications requises / conditions d'emploi / conditions d'exercice).

Il est essentiel de ne rien cacher aux candidats de la réalité de la situation.



3. A PROPOS DE LA SELECTION...

■ Les conditions de la sécurisation du recrutement :

- l'identification claire des éléments à vérifier (critères du recrutement),
- des moyens appropriés à la vérification des critères retenus,
- le croisement de différents regards sur le candidat, des temps de rencontre des candidats distincts (privilégier deux entretiens plutôt qu'un seul),
- la vérification de l'aptitude médicale et du casier judiciaire en amont du choix définitif.

a) Les critères de recrutement

Ceux-ci se définissent à partir de l'identification :

■ Des éléments rédhibitoires :

Quel que soit le poste :

- Représentation erronée du poste ou refus d'assumer l'ensemble des activités attendues.
- Défaut de motivation et/ou de projection sur le poste.
- Incapacité à communiquer.
- Agressivité.
- Addiction.
- Personne semblant « sans limites ».
- Posture inappropriée : langage familier ou grossier / désinvolture / manque de réserve ou de discrétion.
- Inaptitude médicale au poste.

Et plus particulièrement pour les aides à domicile :

- Candidate négligée : défaut d'hygiène.
- Disponibilité trop limitée.

■ Des compétences et exigences propres au poste devant impérativement être détenues par le candidat au moment du recrutement.

La fiche n°5 « Aide à la sélection » proposée permet de positionner chaque candidat sur chacun des critères retenus (voir l'exemple « recrutement d'une aide à domicile ») et donc de mesurer le risque en fonction du niveau d'exigence de sa collectivité d'une part et de son contexte d'autre part (abondance ou pénurie de candidatures).

Attention : cet outil doit être renseigné à l'issue des entretiens et non pendant.



b) Les moyens de vérification des critères retenus

Les recruteurs disposent de plusieurs moyens de rechercher les informations nécessaires à la sélection :

- le questionnement, avec une part importante laissée aux mises en situation, pour la vérification du réalisme du projet et la maîtrise des compétences recherchées,
- les tests pratiques ou l'essai en doublon pour la vérification de savoir-faire très concrets tels que le repassage,
- le renseignement par les candidats d'un questionnaire simple (voir fiche n°3) pour la validation des savoirs de base (lecture/écriture/calcul) mais aussi pour la vérification du soin et de l'application,
- l'observation du comportement du candidat pour la validation de certains savoir-être (qualité d'écoute par exemple) ou de certaines exigences (ponctualité par exemple).

c) Les entretiens de sélection

Une trame de questionnement (voir fiche n°4) est proposée pour le recrutement des aides à domicile. Celle-ci suit une progression logique : vérification de la compréhension des attentes de la collectivité / identification des sources de motivation du candidat / vérification de la capacité de projection et des compétences à travers des mises en situations.

Quelques conseils, parallèlement, pour réussir un entretien :

- ne poser qu'une question à la fois,
- ne pas couper son interlocuteur, sauf en cas de développement réellement trop long ou faisant l'objet de répétitions (inviter le candidat à être concis tout en lui laissant le temps de développer les points importants),
- préparer ses questions en vérifiant qu'elles ne donnent pas lieu à interprétation sur ce qui est véritablement recherché (exemple : quelle représentation avez-vous du métier ?), - en cas de difficulté du candidat à se projeter sur une mise en situation, ne pas hésiter à inverser la question (exemple : que feriez-vous dans telle situation ? Vous avez du mal à identifier ce qu'il conviendrait de faire ; Voyez-vous à l'inverse ce qu'il ne faudrait pas faire ?),
- toujours « tirer les ficelles » afin d'encourager les candidats à développer leurs propos, chaque fois que cela semble nécessaire.

d) Les acteurs de la sélection

Le croisement des regards sur les candidats implique de fait qu'au moins deux personnes interviennent dans le processus de sélection. La participation de l'encadrement est dans tous les cas indispensable ; Le second regard (voire, selon le niveau du poste, le troisième) peut être apporté par le n+2 et/ou par un professionnel des ressources humaines, ce qui implique en amont de s'être répartis les rôles et donc les questionnements.

La formation aux techniques d'entretien des personnes intervenant dans la sélection est vivement recommandée.



3. A PROPOS DE LA SELECTION...

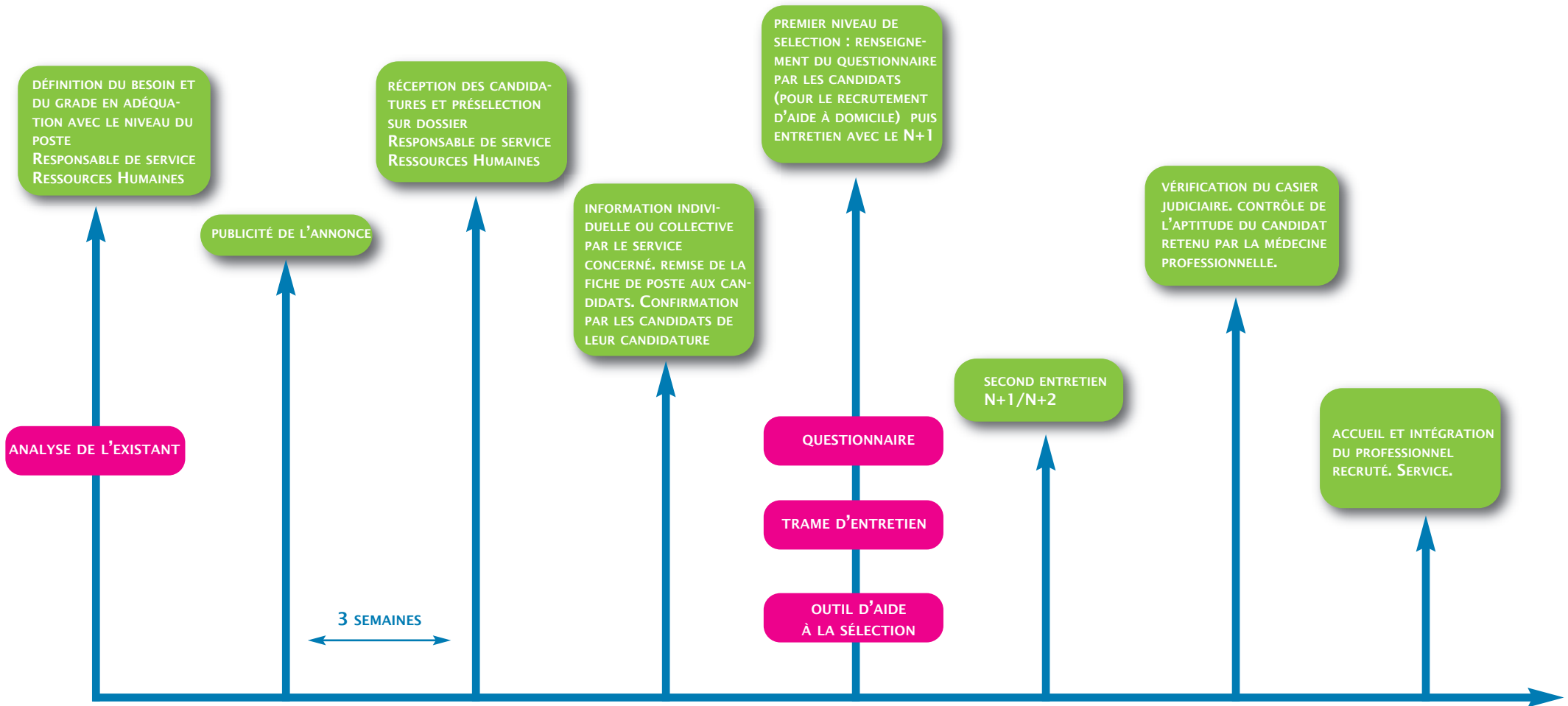
L'intégration de l'agent nouvellement recruté est essentielle pour lui permettre :

- de se sentir accueilli et attendu,
- de comprendre le cadre institutionnel dans lequel il va agir,
- de se repérer dans son environnement de travail,
- d'assimiler les règles et procédures en vigueur.

La fiche « Intégration des agents nouvellement recrutés » présente des exemples d'actions à conduire ainsi que les documents à remettre pour favoriser le sentiment d'intégration.

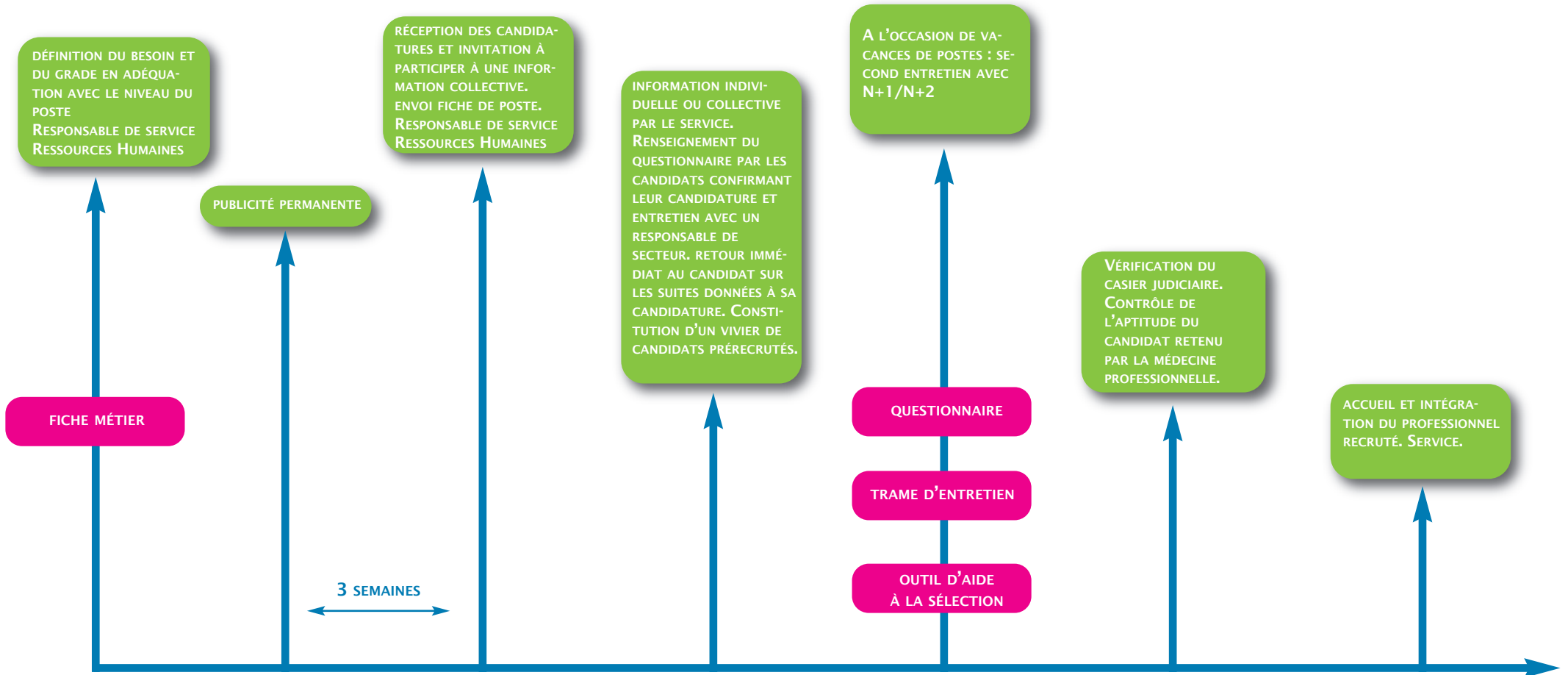
FICHE : ÉTAPE DE RECRUTEMENT À L'OCCASION D'UNE VACANCE DE POSTE

■ Outil mis à disposition



FICHE : ÉTAPE DE RECRUTEMENT PERMANENT D'AIDES À DOMICILE

■ Outil mis à disposition



QUESTIONNAIRE ECRIT PREALABLE AU RECRUTEMENT DES AIDES A DOMICILE (À RENSEIGNER SUR PLACE)

NOM :

PRÉNOM :

■ QUELLES SONT LES RAISONS QUI MOTIVENT VOTRE CANDIDATURE EN TANT QU'AIDE À DOMICILE ?

- 1
- 2
- 3

■ QUELLES QUALITÉS PENSEZ-VOUS POSSÉDER POUR ÊTRE AIDE À DOMICILE ?

- 1
- 2
- 3

■ A VOTRE AVIS QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS DU MÉTIER ?

- 1
- 2
- 3

FACE À DIFFÉRENTES SITUATIONS QUE PEUT RENCONTRER UNE AIDE À DOMICILE, COMMENT RÉAGIRIEZ-VOUS ?

EN CAS DE PROBLÈMES PARTICULIERS ?

VOUS RESPECTEZ LES CONSIGNES DONNÉES

VOUS PRENEZ VOS DÉCISIONS, SÛRE DE VOUS

VOUS APPELEZ VOTRE RESPONSABLE

LA PERSONNE ÂGÉE NE VOUS OUVRE PAS ?

VOUS APPELEZ LES VOISINS

VOUS PRÉVENEZ LA RESPONSABLE

VOUS REPARTEZ

VOUS PRÉVENEZ LA FAMILLE

LORSQUE VOUS ARRIVEZ CHEZ UNE PERSONNE ?

VOUS DEMANDEZ CE QU'IL Y A À FAIRE

VOUS NE DEMANDEZ PAS ET DÉCIDEZ

VOUS PROPOSEZ PLUSIEURS POSSIBILITÉS ?

VOUS N'AVEZ PAS DE PRODUITS D'ENTRETIENS ?

VOUS NETTOYEZ À L'EAU CLAIRE

VOUS APPORTEZ VOS PRODUITS

VOUS ALLEZ EN ACHETER

QUESTIONNAIRE ECRIT PREALABLE AUX ENTRETIENS DE RECRUTEMENT DES AIDES A DOMICILE (SUITE)

VOTRE DISPONIBILITÉ :

- | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|---------------|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> LUNDI | DE | À | HEURES REPAS | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> MARDI | DE | À | GARDE DE NUIT | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> MERCREDI | DE | À | WEEK-END | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> JEUDI | DE | À | | | |
| <input type="checkbox"/> VENDREDI | DE | À | | | |
| <input type="checkbox"/> SAMEDI | DE | À | | | |
| <input type="checkbox"/> DIMANCHE | DE | À | | | |

VOS MOYENS DE LOCOMOTION :

- VOITURE BUS MOBYLETTE A PIED VÉLO

QUELLES SONT LES TÂCHES QUE VOUS ESTIMEZ POUVOIR REMPLIR ?

- | | | | |
|-----------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| MÉNAGE | <input type="checkbox"/> | PRÉPARATION DES REPAS | <input type="checkbox"/> |
| REPASSAGE | <input type="checkbox"/> | PROMENADES | <input type="checkbox"/> |
| COURSES | <input type="checkbox"/> | AIDE À LA TOILETTE | <input type="checkbox"/> |
| LECTURE | <input type="checkbox"/> | AIDE AU LEVER | <input type="checkbox"/> |
| JEUX | <input type="checkbox"/> | AIDE AU COUCHER | <input type="checkbox"/> |
| DÉPANNAGE | <input type="checkbox"/> | JARDINAGE | <input type="checkbox"/> |

AUPRÈS DE QUEL PUBLIC ?

- PERSONNES AYANT UN HANDICAP PHYSIQUE
- PERSONNES ÂGÉES AUTONOMES
- ENFANTS
- PERSONNES ÂGÉES DÉPENDANTES
- PERSONNES DÉSORIENTÉES OU EN DIFFICULTÉ
PSYCHOLOGIQUE
- AUTRES (PRÉCISER)

AVEZ-VOUS UNE EXPÉRIENCE AUPRÈS DES PERSONNES ÂGÉES ?

- OUI (LAQUELLE) NON
-
-

EXEMPLE DE TRAME D'ENTRETIEN POUR LE RECRUTEMENT D'AIDES A DOMICILE

Présentation du (ou des) professionnel(s) recevant le candidat.

Présentation du candidat.

- Qu'est-ce qui vous amène à postuler à ce poste ?
- Vous avez assisté à la réunion d'information collective : pouvez-vous nous décrire les tâches demandées à une aide à domicile ?
- Qu'est-ce qui vous attire dans ce métier ?
- Quelles sont les activités qui vous plaisent le plus dans ce métier ? Pourquoi ?
- Quelles sont les activités qui vous plaisent le moins ? Pourquoi ?
- Quelles sont, selon vous, les contraintes du métier ?
- Je constate telle ou telle chose dans votre parcours... Je m'interroge sur...
- Savez-vous ce qu'est un service prestataire ? Quelle différence faites-vous entre travailler comme employé(e) directe d'une personne et travailler comme agent du CCAS (ou CIAS) ?

Exemples de mises en situation à proposer aux candidats (en choisir quelques unes) : la personne qui conduit l'entretien pourra le cas échéant endosser le rôle de la personne aidée (premier exemple) ou proposer des situations (exemples suivants).

Je suis une personne âgée de 79 ans qui a perdu son mari il y a quelques années, vous venez pour la première fois chez moi :

- Présentez-vous à moi.
- Vous venez chaque jour de 11 h à 12 h 30 pour préparer mon repas et veiller, à la demande de ma famille, à ce que je m'alimente : **que me faites-vous à manger ?**
- Comment vous organisez-vous (avant, pendant et après le repas) ?
- Pouvez-vous m'expliquer, étape par étape, comment vous préparez un gratin d'endives ?
- J'ai des médicaments à prendre matin, midi et soir et le pilulier est déjà vide à 12 heures : **que faites-vous ?**
- Je vous demande de ne pas préparer mon repas mais plutôt de faire le ménage car je compte manger les restes de la veille : **que faites-vous ?**

ou

- Je vous demande de ne pas préparer mon repas mais de m'accompagner car il fait beau et j'ai envie de sortir : **que faites-vous ?**
- Cela fait maintenant 4 mois que vous intervenez chez moi et je vous confie que je n'ai plus vraiment d'appétit, que j'ai de moins en moins d'énergie, que je n'ai plus la force de faire ma toilette seule et que je me sens de plus en plus isolée : **que faites-vous ?**
- Mes enfants vous ont indiqué lors d'un passage chez moi qu'ils souhaitent que je m'habille quotidiennement, ce que je ne fais plus : **comment réagissez-vous ?**

EXEMPLE DE TRAME D'ENTRETIEN POUR LE RECRUTEMENT D'AIDES A DOMICILE - (SUITE)

- Vous intervenez 2 heures par semaine chez monsieur et madame Alix pour faire le ménage courant de leur 3 pièces. Comment vous y prenez-vous : **par quoi commencez-vous ? Dans quel ordre faites-vous les choses ?**
- Madame vous demande de nettoyer les velux qui sont à 2m50 (ou de changer l'ampoule du lustre) : **que faites-vous ?**
- Vous intervenez chez une personne âgée pour réaliser l'entretien courant et vous vous rendez compte en arrivant chez elle qu'elle est souillée : **que faites-vous ?**
- Vous n'intervenez qu'une heure par semaine chez un couple : **que surveillez-vous en priorité ?**
- Vous intervenez chez une personne âgée qui vit avec son fils. Elle vous demande de repasser également les chemises de celui-ci et de vous occuper de l'entretien de sa chambre : **comment réagissez-vous ?**
- Vous devez faire un remplacement chez monsieur Martin que vous ne connaissez pas. Son aide à domicile habituelle est en arrêt maladie et il a besoin de courses. Il vous accueille avec agressivité en vous expliquant qu'il est très fatigué car il dort peu à cause de personnes qui essaient de rentrer chez lui la nuit : **que faites-vous ?**
- Une personne âgée n'arrivant pas à ouvrir son yaourt s'énerve contre vous : **comment réagissez-vous ?**
- Qu'est-ce qui peut amener une personne âgée à avoir un comportement agressif, selon vous ? **Quelle attitude adopter dans ces cas-là ?**
- Vous arrivez chez un couple : monsieur vient de s'entailler la main et madame est sur le point de perdre connaissance : **que faites-vous ?**
- Vous arrivez chez une personne âgée pour effectuer le remplacement d'une collègue et la personne refuse de vous ouvrir sa porte au motif qu'elle ne vous connaît pas : **que faites-vous ?**
- Quelles précautions vous semblent nécessaires face à une personne de culture différente ?
- Vous connaissez la voisine de madame Tricot chez laquelle vous intervenez et qui a la maladie d'Alzheimer ; Votre amie est très curieuse et vous demande ce que vous faites chez madame Tricot : **que vous semble-t-il possible de révéler ?**
- Madame Tricot vous demande de lui faire quelques courses : 4 kg de tomates, 3 kg de pommes de terre et 24 yaourts ; Elle n'a pas d'argent liquide : **que faites-vous ?**
- Si vous aviez des difficultés relationnelles avec une personne âgée : **que feriez-vous ?**
- Si vous sentiez que vous risquez de perdre la maîtrise de vous-même : **que feriez-vous ?**
- **Dans quels cas vous semble-t-il nécessaire d'alerter le service ?**

EXEMPLE DE TRAME D'ENTRETIEN POUR LE RECRUTEMENT D'AIDES A DOMICILE - (SUITE)

- Vos intervenez chez monsieur Dofu de 19 à 20 heures pour l'aider au coucher. Au moment où vous vous préparez à partir, il vous dit qu'il se sent triste, vous prend la main et vous demande de rester pour lui tenir compagnie : **que faites-vous ?**
- Savez-vous ce qu'est un cahier de transmission ? **Que peut-on y inscrire, selon vous, et qui doit le renseigner ?**
- Quels sont vos points forts sur ce poste ?
- Quels sont à l'inverse vos points faibles par rapport au poste ? Sur quoi pourriez-vous être en difficulté (ou, pour une aide à domicile ayant déjà de l'expérience : dans quelle situation avez-vous déjà été en difficulté ; Comment vous y prendriez-vous maintenant) ?
- Que pensez-vous mettre en oeuvre pour surmonter les difficultés que vous venez d'évoquer ?
- Pensez-vous avoir besoin de formation pour exercer ce métier ?
- Pour les candidats d'origine différente (ou les candidats hommes) par exemple : vous arrivez chez une personne âgée qui refuse de vous ouvrir parce que vous êtes d'origine différente (ou parce que vous êtes un homme), **comment réagissez-vous ?**
- Vous remplacez votre collègue, Aline, chez une personne âgée et constatez que le ménage n'a pas été fait correctement selon vous : **que faites-vous ?**
- Qu'est-ce qu'une équipe peut vous apporter ? Et inversement, que pensez-vous pouvoir apporter à une équipe ?
- Qu'est-ce qui pourrait faire que ce poste ne vous donne pas satisfaction ?

DATE DE L'ENTRETIEN :

CANDIDAT

PROFESSIONNEL(S) AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN

1. MATURITE ET REALISME DU PROJET PROFESSIONNEL	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Le candidat décrit de façon concrète et juste le métier d'aide à domicile.						
Le candidat identifie les principales obligations de la profession et en comprend le sens.						
Le candidat identifie ses propres limites et son seuil de tolérance en terme d'accompagnement.						
Le candidat montre de l'intérêt pour le métier lui-même.						
Lors des mises en situation, le candidat a été capable de se projeter.						
Le candidat identifie ce qui risque d'être difficile pour lui et se projette dans la résolution des difficultés en proposant des solutions possibles.						

AIDE A LA SELECTION DES CANDIDATS AU POSTE D'AIDE A DOMICILE - (SUITE)

2. SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE LIES A L'EXERCICE DE L'ACTIVITE	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Le candidat repère les variations de l'état général d'une personne aidée et identifie les principaux signes d'anomalie devant faire l'objet d'une alerte.						
Le candidat sait prendre en considération les différences culturelles.						
Le candidat sait développer un mode de communication (verbal et non verbal) adapté aux personnes aidées, en tenant compte de leurs besoins relationnels.						
Le candidat sait donner confiance à la personne dans ses possibilités.						
Le candidat sait comprendre et gérer les comportements agressifs.						
Le candidat connaît les grands principes de la conservation des aliments et d'hygiène alimentaire.						
Le candidat identifie les besoins en approvisionnement des produits, fonction des régimes.						
Le candidat sait composer des menus équilibrés et adaptés à l'âge et à l'état de santé des personnes.						
Le candidat sait utiliser des techniques culinaires simples.						
Le candidat sait utiliser les techniques courantes de lavage, de repassage, de réparation des vêtements et d'entretien du cadre de vie.						
Le candidat maîtrise les savoirs de base (lecture/écriture/calcul).						
Le candidat sait assister la mobilité des personnes en fonction de leur degré d'autonomie.						

AIDE A LA SELECTION DES CANDIDATS AU POSTE D'AIDE A DOMICILE - (SUITE)

3. SECURITE	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Le candidat connaît les règles d'hygiène de base.						
Le candidat identifie les situations dangereuses pour lui et la personne aidée.						
4. RAISONNEMENT ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Le candidat discerne les informations utiles.						
Le candidat sait organiser et transmettre les informations de façon appropriée.						
5. ORGANISATION	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Le candidat sait s'organiser dans son travail en tenant compte des priorités.						
Le candidat sait faire face à l'urgence et à l'imprévu.						
Le candidat fait preuve de rigueur et de précision.						

AIDE A LA SELECTION DES CANDIDATS AU POSTE D'AIDE A DOMICILE - (SUITE)

6. POSTURE	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Discernement et initiative						
Le candidat sait évaluer une situation et alerter.						
Le candidat sait faire preuve d'initiative et d'autonomie dans le travail.						
Maîtrise de soi						
Le candidat ne se laisse pas envahir par ses émotions dans le travail.						
Le candidat repère les facteurs potentiels de perte de maîtrise de lui-même.						
Le candidat sait garder son calme en toutes situations.						
Disponibilité aux autres						
Le candidat fait preuve de respect.						
Le candidat fait preuve de courtoisie et de diplomatie.						
Le candidat sait écouter.						
Capacités d'adaptation						
Le candidat sait s'adapter aux changements dans le travail.						
Lucidité et attitude face aux difficultés						
Le candidat identifie les personnes ressources susceptibles de lui venir en aide en cas de difficulté et semble prêt à les solliciter le cas échéant.						
Le candidat accepte le questionnement et sait se remettre en cause le cas échéant.						
Le candidat montre de l'intérêt pour la formation et identifie ce que celle-ci pourra lui apporter par rapport à ses compétences actuelles.						

AIDE A LA SELECTION DES CANDIDATS AU POSTE D'AIDE A DOMICILE - (SUITE)

6. POSTURE	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Coopération						
Le candidat sait travailler en équipe.						
Positionnement						
Le candidat saura se positionner en tant que professionnel, salarié du CCAS/CIAS dans la relation aux personnes aidées et aux familles						
Le candidat identifie son champ d'intervention et les limites du métier.						
Le candidat saura prendre position, dans le respect des principes et procédures définis.						
7. RESPECT DES EXIGENCES : DISCRÉTION ET SECRET PROFESSIONNEL	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	NON ÉVALUÉ	À CREUSER
Le candidat identifie ce qui peut être révélé, et à qui, de la vie des personnes aidées						

AVIS DU PROFESSIONNEL AYANT RÉALISÉ L'ENTRETIEN : _____

POINTS DE QUESTIONNEMENT OU DE VIGILANCE : _____



1. ACTIONS À CONDUIRE POUR PERMETTRE À L'AGENT DE SE SENTIR INTÉGRÉ ET DE COMMENCER À DÉVELOPPER UN SENTIMENT D'APPARTENANCE À LA COLLECTIVITÉ ET AU SERVICE

a) Accueil individuel ou collectif (selon le nombre d'agents nouvellement recrutés), présentation du fonctionnement et remise :

- du livret d'accueil et du règlement intérieur (s'ils existent),
- d'une synthèse des principales règles et procédures à maîtriser (voir ci-dessous),
- du règlement de fonctionnement remis aux bénéficiaires,
- de l'organigramme du service,
- de la définition des postes,
- du plan de la ville,
- de la liste des aides à domicile,
- du matériel nécessaire,
- de la carte professionnelle.

b) Organisation d'un temps de tutorat individuel avec une aide à domicile déjà en poste.

c) Point individuel avec chaque agent nouvellement recruté :

- bilan de la période de tutorat / réponse aux questions éventuelles sur le fonctionnement et sur les documents remis / remise du planning / visite du CCAS et présentation des différents services et professionnels.
- la présentation des différents services peut également, selon les cas, être réalisée au moment du premier accueil (étape a).

d) Présentation de l'agent en réunion d'équipe

2. DOCUMENT DE SYNTHÈSE DES RÈGLES ET PROCÉDURES PRINCIPALES À REMETTRE À L'AGENT

Comment compléter sa feuille de vacation ou la fiche de présence ?

.....

Consignes relatives à l'utilisation de la télégestion :

.....

Règles de l'arrondi :

.....

Exemple :

- Une intervention qui dure entre 1h et 1h07 sera arrondie à 1h.
- Une intervention qui dure entre 1h08 et 1h15 sera arrondie à 1h15.
- Une intervention qui dure entre 1h15 et 1h22 sera arrondie à 1h15.
- Une intervention qui dure entre 1h23 et 1h30 sera arrondie à 1h30.
- Une intervention qui dure entre 1h30 et 1h37 sera arrondie à 1h30.

Les déplacements autorisés et les règles de calcul des kilomètres :

.....

Le renseignement du cahier de transmission :

.....

La rémunération selon les statuts (délais / règles...) :

.....

Les règles relatives aux plannings :

.....

La gestion des clés :

.....

Procédure en cas de problème la semaine et les week-ends :

.....

Je soussigné(e) M:

Certifie avoir pris connaissance des instructions de mon embauche au CCAS et en accepter les modalités. Si ces modalités ne sont pas respectées de votre part, le CCAS se laisse le droit de ne pas renouveler votre contrat.

Fait à :, le :

Signature :

1. LES ENJEUX DU TUTORAT ET DE L'APPRENTISSAGE

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :

- sécuriser les recrutements
- pallier les difficultés de recrutement
- rajeunir les effectifs et assurer la transition entre les générations
- assurer une formation adéquate à la réalité locale des besoins et accompagner à la professionnalisation (notamment sur les savoir-être)

Le lien aux bénéficiaires :

- repositionner les enjeux et le cadre de l'aide à domicile auprès des bénéficiaires
- sécuriser les interventions
- favoriser la reconnaissance par les bénéficiaires de la professionnalisation

Le management et la reconnaissance :

- reconnaître le métier
- valoriser le professionnalisme des agents tuteurs

L'accès à l'emploi :

- offrir à un jeune la possibilité d'un avenir professionnel

2. QUI DOIT BÉNÉFICIER DU TUTORAT ?

Le tutorat vise l'acquisition **d'un référentiel de compétences et d'une pratique professionnelle ajustée**, en référence à un **métier cible**.

Les fonctions de **tuteur** (ou maître d'apprentissage) et de **réfèrent de stage** sont donc à distinguer.

Le tutorat s'inscrivant dans une **finalité de production professionnelle**, il s'adresse donc aux personnes qui réunissent les trois conditions suivantes :

a) Personne en contrat :

- recrutement par le CCAS
- agent du CCAS en reconversion ou en reclassement pour inaptitude médicale
- stagiaire de la formation professionnelle
- apprenti
- contrat aidé
- contrat d'avenir
- service civique, le cas échéant, car ce type de contrat ne positionne pas le profes

b) Nouvel arrivant en situation de formation

c) Durée de contrat suffisamment longue

3. DIFFERENCES ET COMPLEMENTARITE DES ROLES DE TUTEUR ET D'ENCADRANT

L'encadrant (n+1) a un rôle hiérarchique.

Le tuteur assure la transmission professionnelle du métier (qu'il exerce dans tous les cas).

Le tuteur, sauf en cas de situations très particulières, n'est pas l'encadrant.

Il n'exerce pas généralement le même métier que le tuteur.

Il est celui qui pose le cadre (droits et devoirs du fonctionnaire / règlement intérieur / ...), explicite l'environnement professionnel et recadre, le cas échéant.

Il organise la mise en œuvre du tutorat, assure l'intégration de l'agent tuteuré (voir fiche intégration), conduit l'entretien annuel, valide les besoins de formations et prend toutes les décisions managériales relatives à ce dernier.

Il est identifié comme référence sur toutes les questions relatives à la pratique professionnelle.

Il définit en lien avec l'encadrant les lieux de stage, évalue la progression de l'agent tuteuré sur des bases observables et donc objectivables, identifie les besoins de formations, transmet des informations et alerte sur la base d'une grille définie.

4. LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA MISE EN PLACE DU TUTORAT ET DE L'APPRENTISSAGE

Ne pas surévaluer sa capacité d'accueil d'agents en formation

Travailler le projet professionnel en amont avec le stagiaire et les partenaires

Choisir des agents volontaires

Sélectionner parmi les volontaires des tuteurs aptes à occuper la fonction

Pôle Emploi / Mission Locale...

Pour l'accompagnement de publics d'insertion, possibilité de recourir au programme départemental d'insertion (PDI) des Conseils Généraux.

Il est important à cet effet de vérifier chez les candidats au tutorat :

- la compréhension du rôle attendu d'un tuteur,
- la motivation à occuper cette fonction.

Profil requis :

- assiduité
- capacité à véhiculer une image positive de la collectivité et du service
- capacité à rendre compte, à formaliser et à synthétiser
- connaissance du référentiel métier
- respect du cadre (déontologie du métier / obligation de réserve...)
- capacité d'analyse réflexive sur sa pratique
- adaptabilité
- maîtrise de la totalité du métier (AVS pour les aides à domicile)
- confiance

Moment ou activités permettant de l'évaluer :

*Force de proposition en réunion
Cahier de liaison / réunions d'équipe
Pratique du professionnel
Evaluations / retours des bénéficiaires
Briefings individuels / réunions / positionnement dans situations complexes
Souplesse face aux changements*

5. LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA MISE EN PLACE DU TUTORAT (SUITE)

Former les tuteurs, en amont de leur prise de fonction :

légitimer les tuteurs sélectionnés :

Informers les tutorés des règles et des modalités du tutorat :

Ne pas mettre les tutorés sur des situations trop lourdes au démarrage

Informers les bénéficiaires :

Reconnaitre et instituer des temps propres à la fonction de tuteur :

- formation en externe pour permettre aux agents de rencontrer d'autres tuteurs, en accompagnement sur d'autres métiers.

- expliquer à l'équipe et aux agents tutorés les enjeux ainsi que les modalités du tutorat / donner du sens
- expliquer et objectiver le choix du tuteur sur la base des critères de sélection définis
- valoriser financièrement, dans la mesure du possible, les tuteurs

- rédaction d'un protocole du tutorat
- signature d'un engagement contractuel des différentes parties prenantes, en présence de l'encadrant

- information générale à inclure dans le contrat de prestation et dans le règlement de l'utilisateur / présentation en Conseil de Vie sociale
- demande d'accord à l'utilisateur en amont de l'intervention sur la présence du tuteur et du tutoré à son domicile / explication des modalités concrètes du tutorat
- officialisation (par écrit ou par téléphone) par le service
- veiller à ne pas solliciter toujours les mêmes usagers

- temps encadrant/tuteur pour permettre à ce dernier de trouver la juste distance et de développer la posture adéquate
- temps tutoré/tuteur.

**Développer l'esprit
d'équipe, en veillant à ce
que le choix de tuteurs ne
nuise pas à la cohésion du
groupe :**

**Garantir la traçabilité à
travers le cahier de liaison**

- veiller au partage du sens et à la transparence de la démarche
- communiquer autour de l'engagement du service
- expliquer la différence entre tuteur et encadrant
- organiser la restitution par le tuteur de son action
- ne pas toujours solliciter les mêmes agents en qualité de tuteurs (si d'autres, au sein de l'équipe, en ont la capacité et la motivation)

Pour améliorer l'intégration des nouveaux agents et faciliter leur démarrage, nous avons souhaité mettre en place un dispositif de tutorat.

Ce document explicite les rôles de chacun, précise les modalités du tutorat et définit les objectifs visés à l'issue du tutorat. Il précise ainsi les engagements du responsable de service, du tuteur et de l'agent bénéficiant du tutorat.

Les rôles respectifs de l'encadrant et du tuteur :

La responsable du service a un rôle hiérarchique :

- Il pose le cadre (droits et devoirs du fonctionnaire / règlement intérieur / ...), explicite l'environnement professionnel et recadre, le cas échéant.
- Il organise la mise en œuvre du tutorat, assure l'intégration de l'agent tuteuré, conduit les évaluations, et prend toutes les décisions managériales relatives à ce dernier.

Le tuteur exerce le métier et assure la transmission professionnelle du métier :

- Il est identifié comme référence sur toutes les questions relatives à la pratique professionnelle.
- Il définit en lien avec l'encadrant les lieux de stage, aide l'agent à s'intégrer dans son poste, évalue sa progression sur des bases observables (voir objectifs d'acquisition définis plus bas), identifie les compétences à renforcer, transmet des informations et alerte sur la base des objectifs définis ci-après.

Les modalités du tutorat :

Celui-ci est organisé sur deux semaines autour des temps suivants :

■ Deux demi-journées de pratique encadrée par un tuteur :

Ces temps se déroulent au domicile des bénéficiaires suivis par le tuteur.

Celui-ci montre, explique et accompagne votre pratique pour vous permettre d'évoluer vers un exercice autonome du métier.

■ Deux temps de briefing :

Ceux-ci vous permettent de faire le point avec votre tuteur sur les difficultés rencontrées : techniques / organisationnelles / relationnelles / administratives (renseignement des outils administratifs)...

Votre tuteur répondra à cette occasion à vos questions et vous aidera à comprendre comment progresser sur les différents points abordés.

Le premier temps de briefing sera programmé entre les deux demi-journées de pratique encadrée, le second au cours du premier mois de travail en autonomie.

Vous pourrez par ailleurs contacter votre tuteur durant toute la phase de tutorat.

■ Deux évaluations :

Les temps d'évaluation doivent permettre au service ainsi qu'à vous-même d'identifier si les objectifs décrits ci-dessous ont été atteints à l'issue du tutorat.

Le premier temps sera conduit par la responsable du service, en présence du tuteur, à l'issue des deux demi-journées de pratique encadrée.

La seconde évaluation sera conduite à l'issue d'un mois d'exercice autonome par la responsable du service.

Acquisitions visées à l'issue du tutorat au poste d'auxiliaire de vie & d'aide à domicile :

- Savoir se présenter et démarrer une intervention
- Savoir organiser et gérer son temps (évaluer le temps nécessaire à chaque activité)
- Anticiper et finaliser l'intervention (en intégrant le temps nécessaire au renseignement des outils de transmission)
- S'adapter aux besoins et aux envies de la personne
- Faire participer la personne aidée (notamment lors des repas)
- Disposer de quelques clés pour savoir mettre des limites
- Connaître les principaux points de vigilance de la prise en charge de la personne très dépendante
- Trier et faire preuve de vigilance sur le courrier
- Connaître les bases des techniques d'entretien, en sécurité

■ Le tutorat se déroulera duau selon les modalités définies ci-dessus.

■ Chacun des professionnels impliqués dans le tutorat s'engage à en respecter le cadre et les modalités :

Signature du responsable
du service :

Signature du tuteur :

Signature de l'agent
bénéficiant du tutorat :

OBJECTIFS DU TUTORAT	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	ÉVALUATION : COMMENTAIRES
L AGENT SAIT SE PR SENTER ET D MARRER UNE INTERVEN TION					
L AGENT SAIT ORGANISER ET G RER SON TEMPS (VALUER LE TEMPS N CESSAIRE CHAQUE					
L AGENT SAIT ANTICIPER ET FINALISER L INTERVENTION (EN INT GRANT LE TEMPS N CESSAIRE AU RENSEIGNE MENT DES OUTILS DE TRANS MISSION)					
L AGENT S ADAPTE AUX- BE SOINS ET AUX ENVIES DE LA PERSONNE					

OBJECTIFS DU TUTORAT	PAS DU TOUT EXACT	ASSEZ PEU EXACT	PLUTÔT EXACT	TOUT À FAIT EXACT	EVALUATION : COMMENTAIRES
L AGENT FAIT PARTICIPER LA PERSONNE AID E (NOTAMMENT LORS DES REPAS)					
L AGENT SAIT METTRE DES LIMITES					
L AGENT CONNA.T LES PRINCIPAUX POINTS DE VIGILANCE DE LA PRISE EN CHARGE DE LA PERSONNE TR" S D PENDANTE					
L AGENT SAIT TRIER ET FAIRE PREUVE DE VIGILANCE SUR LE COURRIER					
L AGENT CONNA.T LES BASES DES TECHNIQUES D ENTRETIEN, EN S CURIT					

■ Première évaluation réalisée le :

Signature du responsable du service :

Signature du tuteur :

Signature de l'agent ayant
bénéficié du tutorat :

■ Seconde évaluation réalisée le :

Signature du responsable du service :

Signature du tuteur :

Signature de l'agent ayant
bénéficié du tutorat :

Pour aller plus loin dans l'intégration de nouveaux agents dans les services d'aide à domicile, trois retours d'expériences ont été extraits de la banque d'expériences UNCCAS.

CCAS DE VILLEPARISIS (77) - 24 296 HABITANTS

Favoriser l'insertion professionnelle dans le secteur de l'aide à domicile

Le CCAS de Villeparisis a développé en mars 2012 un dispositif d'insertion destiné aux bénéficiaires du RSA souhaitant découvrir le secteur de l'aide à domicile. Cette immersion sous forme de stage permet de s'essayer aux visites de convivialité et à l'animation au domicile d'usagers du service d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) les plus isolés, pour confirmer un projet professionnel.

L'idée de ce projet émerge de la convergence de deux constats. Les bénéficiaires du RSA se sentent parfois isolés et démunis dans leurs démarches d'accès à l'emploi. Certains usagers du SAAD sont eux aussi isolés mais les professionnels intervenant au domicile ne peuvent pas toujours inclure des temps de convivialité lors de leurs prestations.

Quand le bénévolat est un outil d'insertion

Le CCAS s'est donc rapproché d'une association d'aide à l'insertion professionnelle et du Pôle Emploi pour développer l'accueil de bénéficiaires du RSA désireux de travailler dans l'aide à domicile. Cette immersion se fait de manière bénévole et est contractualisée pour une durée de 3 mois renouvelable une fois. Suivant la disponibilité du bénévole, ce dernier intervient 3 à 4 heures par semaine pour effectuer des visites et des animations auprès de personnes âgées. Cette expérience permet au bénévole de confirmer son choix d'orientation professionnelle avant de s'engager dans une formation qualifiante dans le secteur de l'aide à domicile et peut-être de rejoindre l'équipe du SAAD de Villeparisis.

Un accompagnement renforcé

Les structures d'insertion interviennent dans la sélection des candidats, la valorisation de leur expérience et l'accès à une formation. De leurs côtés le CCAS et le SAAD mobilisent directrice, responsable de service, responsable de secteur ainsi qu'une aide à domicile professionnelle chargée du tutorat des bénévoles pour coordonner le projet avec les partenaires, préparer les usagers à l'arrivée d'une nouvelle personne dans le service et accompagner le bénévole comme un stagiaire. Présentation du service, définitions des besoins des usagers du SAAD, attentes et besoins du bénévole... la responsable de secteur, le tuteur et le bénévole se rencontrent régulièrement pour faire le point. Outre le fait de guider le bénévole, ces échanges permettent une prise de recul sur les pratiques et valorisent le savoir faire de l'agent chargé du tutorat.

Un dispositif qui s'essaime

Cette action de bénévolat a été primée par le conseil général de Seine-et-Marne dans le cadre des actions innovantes du territoire dès sa première année de lancement. Rapidement, des partenaires du secteur de l'aide à domicile ainsi qu'un EHPAD ont souhaité prendre part à cette dynamique en intégrant le comité de pilotage. UNA'DOM (structure d'aide à domicile) ainsi que l'EHPAD Abej Coquerel situé à Mitry-Mory ont essaimé ce dispositif dans leurs services. Depuis le lancement de l'action, une bénéficiaire du RSA a effectué une période de bénévolat de 2 mois au SAAD de Villeparisis. Après un parcours de formation DEAVS, cette personne a été recrutée par le SAAD, tout comme trois autres personnes orientées par la structure d'insertion. Ces dernières n'ont pas effectué de période de bénévolat, mais l'accompagnement renforcé par le partenaire d'accompagnement vers l'emploi a permis leur insertion rapide, pour l'une en CUI et en contrat « horaires » pour les deux autres. UNA'DOM a, de son côté, accueilli quatre bénévoles dont l'une d'elle a complété son expérience au sein de l'EHPAD afin de découvrir une autre façon d'intervenir auprès de la personne âgée.

Contact : Maria Shibata-Martin, responsable du SAAD - Tel. 01 64 27 92 22



FOCUS

"Les actions présentées ici pour ces trois CCAS peuvent avoir été initiées au cours de précédents mandats électoraux"

CCAS DE TOURCOING (59) - 92 620 HABITANTS

Optimiser la prise en charge et renforcer l'esprit d'équipe

Le CCAS de Tourcoing gère un service de maintien à domicile qui emploie 160 agents. Engagé dans une démarche qualité depuis 2010, le service a constaté que le vieillissement et l'augmentation de la dépendance des bénéficiaires nécessitait une coordination renforcée des aides à domicile. Un dispositif de rencontre individuelle et mensuelle a donc été mis en place pour l'ensemble des agents.

Prendre en charge une personne dépendante nécessite des manipulations, des attentions et du temps...

plus particulièrement que pour une personne bénéficiant de ses capacités motrices et cognitives. Des capacités qui, malheureusement, diminuent avec le temps et nécessitent une organisation particulière pour optimiser la prestation d'aide à domicile et être en mesure de signaler une situation complexe ou l'aggravation de la situation d'un usager.

Un gage de qualité

A Tourcoing, le service a instauré la mise en place d'un temps de coordination mensuel pour chaque aide à domicile. Les 160 agents sont reçus individuellement par leurs responsables de secteur, en fin de mois, durant environ une heure. C'est l'occasion d'aborder les interventions réalisées, de parler des bénéficiaires et de l'évolution de leur situations et de leurs besoins, les difficultés rencontrées par l'agent. Pour le responsable de secteur, cet échange permet d'optimiser les plannings des agents, de prendre en considérations les besoins spécifiques de tel ou tel usager, de conseiller l'aide à domicile. Cet échange fait partie intégrante de la démarche qualité en permettant au service d'anticiper les besoins et d'optimiser ses prestations. Enfin, pour les aides à domicile, souvent isolées dans leur pratique, cette rencontre renforce le sentiment d'appartenance au service et l'esprit d'équipe.

Contact : Raphaëlle Ghesquière, directrice de l'action gérontologique
Raphaelle.ghesquiere@ccas-tourcoing.fr

CCAS DE SURESNES (92) - 47 121 HABITANTS

Améliorer le bien-être au travail impacte la qualité des prestations

Le CCAS de Suresnes gère un service d'aide à domicile qui emploie 34 aides à domicile, intervient à domicile sept jours sur sept auprès d'un public âgé dont le niveau de dépendance varie du GIR 1 à 6. Dans un contexte stratégique face à la concurrence, le service a renouvelé son agrément qualité et engagé une démarche de formation des agents au travail par objectifs selon le projet de vie des bénéficiaires. Afin d'ancrer cette formation dans les pratiques des aides à domiciles, le service a mis en place des séances de supervisions.



Parce que chaque professionnel a sa propre histoire, ses émotions, ses convictions et sa façon d'être, ses espoirs de transformation, de changement, une volonté de faire le bien de l'autre... que ce bagage se heurte à la réalité lors de la rencontre avec l'utilisateur... Il peut être intéressant, voire nécessaire, de travailler sur la relation qu'un agent peut établir entre lui et l'utilisateur. C'est précisément l'objet d'une supervision. Une démarche spécifique qui répond à un code déontologique et requiert l'encadrement d'un psychologue.

Une réflexion sur la posture professionnelle

A Suresnes, les aides à domicile et les agents instructeurs participent à la séance mensuelle de supervision, en sous groupes de dix personnes. Animées durant deux heures par une psychologue, ces séances sont l'opportunité de traiter de différents thèmes : la relation aidant/aidé, les pathologies et psychopathologies liées à la vieillesse, la posture professionnelle et le respect du cadre. Les agents sont libres de prendre ou non part aux échanges. Sachant que le récit d'un collègue apporte à l'ensemble du groupe qui va écouter, mais aussi faire preuve d'empathie et réfléchir à la posture qu'il aurait adoptée dans la situation décrite. Lorsqu'elle constate des dysfonctionnements organisationnels lors de séances, la psychologue peut en référer au cadre référent, tout en respectant la confidentialité des échanges, de manière à optimiser l'organisation.

L'évolution de la posture professionnelle des agents, le sentiment de reconnaissance et de valorisation qu'ils ressentent font de cette démarche, un outil bénéfique pour l'ensemble du service.

Contact : Bénédicte VIGNOL, directrice du CCAS
bvignol@ville-suresnes.fr / Tel 01.41.18.38.52

Union Nationale des Centres Communaux
d'Action Sociale
Villa Souchet
105 avenue Gambetta - BP3
75960 Paris cedex 20
T01. : 01 53 19 85 50 - Fax : 01 53 19 85 51
E-mail : contact@unccas.org
www.unccas.org
Retrouvez-nous  [unccas](https://www.facebook.com/unccas)
et suivez-nous  [@unccas](https://twitter.com/unccas)

