



**PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités

JOURNÉE RÉGIONALE DU SOCIAL : ENSEMBLE, VALORISONS ET DYNAMISONS NOS MÉTIERS !

12/12/2024 – Ancenis – Saint Géréon



URIOPSS

*Pays de
la Loire*

Mot d'accueil - Jérôme Giudicelli (Directeur régional DREETS)

Pourquoi cette journée consacrée à l'attractivité du secteur social ?

- Rappel de la définition du travail social : « *le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement* » (Code de l'Action Sociale et des Familles)
- 87% des français trouvent que les métiers du social sont porteurs de sens mais moins de 30% se projette dans leur exercice. 71% des établissements et services du social rencontrent des difficultés de recrutement et 30 000 postes seraient vacants au niveau national
- En parallèle des difficultés de recrutement, constat du vieillissement des travailleurs sociaux. Or dans le même temps, les besoins sont croissants : la société ne parvient pas à limiter les inégalités, la société vieillie, des textes de loi promeuvent une protection accrue dans le secteur de l'enfance, supposant un besoin d'accompagnement renforcé
- Il y a donc un risque majeur que le travail social ne soit plus assez fort par rapport aux besoins ou qu'il propose des services dégradés. Cela s'observe concrètement à travers la médiatisation de faits de maltraitance dans certains établissements mais aussi par le constat d'un non-recours aux droits de plus en plus fort.

Le sujet de l'attractivité est pointé dans des rapports depuis une dizaine d'années et les causes du défaut d'attractivité sont connues (niveau de rémunération faible, conditions de travail difficiles, taux de sinistralité fort, risques psychosociaux, défaut d'attractivité et de fidélisation des organisations elles-mêmes ...). Dans ces conditions, les conflits de valeurs sont très présents chez les travailleurs dont le choix du métier relève souvent d'une vocation (sentiment de ne pas être en capacité de bien faire son travail, lourdeur administrative publics, exigence d'évaluation, management par le nombre...).

Il existe malgré tout quelques améliorations pour améliorer l'attractivité du secteur (Ségur pour tous, prise en compte des enjeux de QVCT, prévention des risques au travail, renforcement des passerelles entre les métiers...). En ce sens, pour améliorer la visibilité et la connaissance des métiers, la plateforme « [prendre soin](#) » vient d'être lancée par France travail. L'État évolue aussi dans ses modalités de contractualisation (plus simples, pluriannuelles, prenant mieux en compte les différents types d'accompagnements).

Les démarches d'attractivité sont encore à renforcer, en prenant en compte les éléments liés à la transition écologique, à la transition inclusive, ou encore aux approches sur le genre (métiers très féminisés).

Cette journée se veut donc comme pierre modeste pour contribuer à l'attractivité du secteur.

Table-ronde introductive « L'attractivité du travail social : défis actuels et enjeux pour demain ! »

Intervenants :

- ▶ Mouna Abdesselem, Cheffe du bureau des professions sociales à la Direction Générale de Cohésion Sociale (DGCS)
- ▶ Emilie Cardin, Responsable du Service Stratégie d'influence et Relations extérieures France travail
- ▶ Benoît Drapeau, Directeur de l'Association régionale des Missions locales (ARML) des Pays de la Loire
- ▶ Florence Descacq, Directrice adjointe des activités Asile et Réfugiés à l'AREAMS

1/ Les constats :

Mouna Abdesselem pose le décor : le manque d'attractivité est alarmant. Au national :

- ½ million de travailleurs dans le non lucratif et 5 à 10% de postes vacants (en particulier dans le secteur petite enfance et protection de l'enfance).
- Cette situation a des conséquences très matérielle : fermeture de places ou de lits, recours accru aux heures supplémentaires qui augmente la fatigue des professionnels, recours à l'intérim fragilisant les équipes et ayant des conséquences financières majeures pour les structures.
- En 2023, 20 000 diplômés en formation initiale et 6000 en VAE dans le travail social. Mais cela ne couvre pas les postes vacants et reste très modeste par rapport aux besoins. La désaffection impacte aussi l'adhésion et la poursuite des études (7% des étudiants abandonnent la formation en cours). Dès lors, les conditions d'accueil et de stage sont majeures et impactent les nouveaux arrivants.
- Il existe de fortes disparités en fonction des métiers. Ainsi, il y a un fort taux de rétention dans les métiers d'éducateurs (les professionnels exercent assez longtemps leur métier, au bout de 5 ans 75% sont toujours en poste, au bout de 10 ans, 65%). A l'inverse, pour les animateurs socio-professionnel, 40% sont encore dans le métier au bout de 5 ans et moins de 30% au bout de 10 ans. Ils quittent le métier pour des enjeux de rémunération et de contraintes professionnelles notamment au niveau des horaires.

Emilie Cardin :

- En Pays de la Loire, 5% de l'ensemble des salariés exercent dans l'accompagnement social (5% en 44 et Mayenne, 7% en Maine et Loire), au sein de 2500 établissements. Les métiers qui attirent le plus : l'assistance auprès d'adulte, le secrétariat et l'assistantat médico-social. La majorité des salariés sont des femmes (15% d'hommes).
- En un an à France travail, 25 200 offres ont été envoyés (surtout des CDD de plus de 6 mois et CDI) et 1200 demandeurs d'emploi ont été formés en un an. 67% d'entre eux sont ensuite en situation de retour à l'emploi.

Florence Descacq :

- Constat très concret de ce qui vient d'être énoncé : depuis plusieurs mois, l'association ne reçoit plus aucune candidature spontanée, alors que cela était fréquent auparavant.

2/ Les défis :

Mouna Abdesselem :

- 3 enjeux au niveau national : donner envie, recruter, fidéliser.
- On donne envie en donnant une meilleure image du secteur social et cela commence au niveau individuel (dépasser la sinistrose « *bonjour c'est la crise, bonjour je suis la crise* »).
- Les services de l'État partagent avec les acteurs de terrain cette réalité. C'est pour cela que la campagne nationale combine actuellement une action de communication mais aussi de mise en relation.
- Au-delà de l'image du secteur, il y a aussi celle de l'organisation. Les travailleurs qualifiés sont une ressource rare et ils ont le choix de leur employeur. Dès lors, il faut se démarquer. Changer sa façon de recruter, prendre plus de risques, identifier le potentiel plutôt que les compétences lors du recrutement. France travail peut aider à mettre en place de nouvelles manières de recruter (ex : par la mise en situation, par réalité virtuelle...), mener des recrutements de faisant fonction, l'enjeu étant ensuite de qualifier les professionnels.
- De même, il ne faut pas négliger les conditions matérielles lors du recrutement : transport, logement, moyen de garde (sujets importants dans des métiers très féminins)...
- Pour recruter, le partenariat local territorial fonctionne : nouer des liens avec le maillage local, travailler à l'échelle du territoire et créer l'adéquation entre le besoin de travailleurs et les personnes disponibles.

Emilie Cardin :

- Deux types de défis : démographique et liés aux conditions de travail.
- France travail développe des solutions comme les POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi), l'immersion professionnelle sur 1 à 31 jours pour donner à voir le métier, accompagne la mise en place de conditions de recrutement innovantes.
- Il y a un enjeu de travailler sur la sensibilisation au secteur, aux métiers (ex : [plateforme Prendre soin](#) avec trois volets, je découvre, je me fais accompagner, je me forme et je postule).

Benoît Drapeau :

- Les jeunes ont envie de travailler mais leur rapport au travail relève d'un nouveau paradigme (le travail doit permettre de se développer personnellement). Les employeurs doivent donc évoluer dans leur recrutement et leur fidélisation et créer une passerelle autour du sens.
- Un des leviers possibles : faire découvrir le métier, en valorisant l'intérêt social du métier : pour des jeunes qui ont besoin de sens, cela peut être attractif. Dans la posture de manager, ce n'est pas toujours évident, on insiste surtout sur les tâches, les compétences. Il faut travailler à changer de posture et valoriser plus le sens du travail.
- Il y a un sujet majeur d'accompagnement dans les stages, qui fait perdre la motivation. Quand un jeune vient faire un stage, il faut lui montrer le sens du métier.
- Il s'agit aussi de renforcer les conditions d'accueil du futur salarié (donner de la progressivité dans le métier, les jeunes sont demandeurs d'aller vite mais il faut expliquer les différentes

étapes). Pour cela, l'alternance est également intéressante : c'est un levier de stabilisation dans le parcours professionnel.

Florence Descacq :

- Lors de nos recrutements, nous utilisons les réseaux sociaux pour être à la page, nous insistons sur les valeurs que l'association porte (proximité, humanisme).
- Le rapport avec des salariés au travail a changé (volonté d'un plus grand équilibre entre vie pro-vie perso). Pour cela, l'association propose une fois par semaine une journée de télétravail, lisse les semaines pour avoir une semaine haute et une semaine basse (avec un jour non travaillé).
- L'association apporte des petites choses, autre que les grilles salariales sur lesquelles elle a peu de marge.
- Nous accompagnons des demandeurs d'asile mais il s'agit d'une niche peu travaillée dans les écoles de travail social. Dès lors, nous organisons de la pair-aidance, des formations internes sur ces sujets. Nous favorisons également la formation collective pour nourrir les salariés (par exemple, en lien avec la géopolitique : la prochaine portera sur le Soudan). Ces temps de formation collective aident à faire équipe et à fidéliser.
- Au-delà des conditions matérielles, nous travaillons sur un système de cooptation avec des primes à la clé. Nous restons aussi à l'écoute, en étant le plus flexible possible (ex : possibilité de décaler une journée de télétravail).
- L'accès au logement demeure néanmoins une difficulté croissante en Vendée, et l'absence de transport en commun génèrent des difficultés de mobilité sont importantes sur lesquelles nous avons peu de prise.

Mouna Abdesselem :

- La France est une république sociale, se définit comme cela dans la Constitution, cela constitue notre identité nationale. Notre secteur est donc un pilier de la République. Il n'y a pas plus ancré dans les enjeux sociétaux actuels que le travail social (conflits géopolitiques, transition écologique, transition démographique...). Face aux énormes défis, on peut avoir le vertige. Or si nous tombons, c'est notre modèle de société solidaire qui tombe avec nous. La cohésion sociale fait l'identité de notre pays.
- Il y a un énorme enjeu de gouvernance et de financement de notre secteur. Il faut simplifier, dégager des marges de manœuvre pour permettre un accompagnement de qualité.
- Besoin de lisibilité et de visibilité des formations du travail social. Il y a 13 diplômes d'État en travail social, de nouvelles certifications : comment mettre tout cela en ordre afin que cela soit visible ? Un projet de réforme est prévu sur les prochaines années pour trouver des compétences communes entre les formations / les métiers.
- Besoin de monter en compétences numériques pour ne pas subir les transformations du travail : à la DGCS, lancement d'un partenariat de recherche avec l'INRIA pour repérer les impacts de l'IA sur le travail social et l'accompagnement social.
- Besoin également d'une montée en compétence sur les compétences psychosociales (travailler mieux avec son corps, ses émotions et ses relations à autrui).
- Nécessité de travailler à une alliance des professionnels, des employeurs, des bénévoles. Les travailleurs pairs peuvent alors être des intermédiaires pour permettre des parcours plus fluides.

Florence Descacq :

- Il est nécessaire d'actualiser les cursus de formation. Par exemple, sur la demande d'asile, nous devons sans cesse adapter nos connaissances (119 textes depuis 1945).
- Notre enjeu c'est de pouvoir embaucher des apprentis mais ceux-ci vont pouvoir bénéficier de la prime Ségur or ce n'est pas financé. L'association privilégiera donc des stagiaires à la place.
- Nous travaillons aussi le lien avec nos anciens stagiaires qui sont peut-être de futurs salariés ou ambassadeurs des conditions de travail dans notre association.

Retours d'expériences et solutions interactives

1/ Améliorer le processus d'intégration par la formation interne

Jean-Robert Klein, directeur de la CRIFO (association de mandataires judiciaires avec 80 salariés pour 2000 personnes accompagnées) :

- L'intégration des nouveaux collaborateurs est devenue une question cruciale sur ces dernières années. En 2021, sur un seul poste nous avons 3-4 salariés qui passaient en un an avec un important problème d'intégration. L'absence de dispositif d'intégration aggravait le turn-over. Dans l'activité de mandataire, nous avons une activité gestionnaire intense (il s'agit à la fois de maîtriser les logiciels métiers tout en assurant une relation avec la personne protégée).
- Nous avons mis en place un tutorat, deux binômes de formation forment dans leur cœur de métier (via l'AFEST, Action de Formation en Situation de Travail). Désormais, dès que nous recrutons, nous formons la personne grâce à ces tuteurs (ex : sur l'organisation d'un rendez-vous).
- Pour les personnes formées ou qui forment, le temps AFEST est comptabilisé. Les formatrices ont une charge de travail adaptée mais ce sont des personnes qui veulent rester dans le métier et qui ne souhaitent pas trop réduire l'activité métier.
- La temporalité de la formation est importante : ne pas submerger la personne dès son arrivée mais bien la distiller au fur et à mesure.
- Nous constatons de premiers effets à ces formations : le turn-over a réduit, les personnes qui partent ont changé de discours (« j'ai été bien accueilli »). Nous sommes également plus pro-actifs sur les profils : en période d'essai, les formatrices sont en alerte et identifient mieux que les personnes n'auront pas les compétences requises, ce qui permet de mettre un terme aux périodes d'essai et d'éviter de faire perdre du temps à tout le monde.
- Un effet négatif malgré tout : la formation est l'affaire de tous, or le fait de désigner des tuteurs a tendance à ghettoïser la formation (« je ne m'occupe pas de la formation, va voir untel »)

Céline Lelièvre, conseillère emploi formation à l'OPCO Santé :

- Lors de l'entretien préalable avec la CRIFO, nous avons regardé tous les dispositifs possibles de formation et avons choisi la modalité AFEST. Nous avons proposé à M. Klein de participer à notre atelier méthodologique sur une journée. Lors de ce temps, nous outillons les structures participantes, avec une mallette qui permet de formaliser l'AFEST et de se poser les bonnes questions (ex : la situation de travail est-elle AFESTable ?).

- Dans l'AFEST, on forme mais avec le droit à l'erreur. Le tuteur donne un exercice mais la personne a le droit de se tromper. Il y a toujours derrière l'action de formation une phase réflexive. Dans l'AFEST, on peut avoir plusieurs modalités de formation (elearning...), l'OPCO aide à les identifier.
- L'OPCO Santé propose des webinaires et un atelier méthodologique, un kit Outils, et des formations (ex. Accompagner les apprenants d'une AFEST, construire son AFEST...)
- L'AFEST est une modalité pédagogique. Elle peut être utilisée dans le cadre de tous les dispositifs (plan de formation, formation en alternance, Validation des Acquis de l'Expérience...) et peut bénéficier des financements de l'OPCO Santé aux conditions habituelles. Pour une prise en charge, des éléments de preuve seront demandés : fiche de poste, parcours détaillé de formation, preuve de phase réflexive, certificat de réalisation.

Bertrand Midot, consultant ingénieur formation à l'ARIFTS :

- Les organismes de formation doivent changer de posture dans leur manière d'accompagner. C'est un travail de co-construction avec les structures d'accueil et les personnes formées.
- Comment identifier les situations de travail *AFESTables* ? Pour s'aider, la question à se poser peut-être « quand est-ce que vous avez fini votre travail ? ». Même si ce n'est pas facile pour un travailleur social qui peut avoir l'impression que la tâche n'est jamais finie, il est possible d'identifier des points précis. Par exemple : accueillir un jeune dans une MECS (Maison d'Enfants à Caractère Social), c'est une situation de travail (cela recouvre des dimensions juridique, éducative, psychologique...) qui a un début et une fin. Écrire une transmission, monter une médiation éducative, tout cela peut être *AFESTable*. En tant qu'organisme de formation, on aide à identifier les situations, on accompagne la mise en place

2/ Recruter des agents techniques et agents d'entretien

Benjamin Martineau, chargé RH à l'association Solidarité Estuaire (115 salariés pour 3000 personnes accompagnées dont 2000 ménages – activité d'hébergement et d'insertion) :

- Dans notre association, les agents d'entretien organisent l'entretien des bureaux et surtout des logements. Les agents techniques réalisent quant à eux les travaux, font les états des lieux d'entrée et de sortie. Ils sont au contact des personnes accompagnées.
- Nous avons un poste à pourvoir en CDI sur Nantes pour lesquels nous n'arrivons pas à recruter (le poste présente des contraintes physiques, suppose d'avoir le permis B). Nous avons beaucoup de désistement
- Nous avons mis en place des sessions collectives avec France Travail mais cela a été annulé faute de candidats, nous accompagnons également à l'obtention du permis de conduire.
- Nous travaillons également sur les conditions de travail avec la valorisation salariale du Ségur pour tous, la possibilité de travailler sur 4,5 jours, une souplesse face aux besoins des salariés, l'amélioration des outils de travail et la prévention des RPS (Risques Psycho-Sociaux). Exemple : sac à dos adapté pour le transport du linge, mise en place d'un copil identifiant les potentiels risques et essayant de les résoudre... Nous portons aussi attention à l'encadrement avec un manager qui se déplace très régulièrement sur site pour répondre aux besoins des salariés.
- Nous proposons aussi des immersions croisées, un Escape Game pour résoudre des problèmes de plomberie, de réparation dans un logement.

Patrick Groussard, Service Appui Sécurisation Parcours Demandeurs d'emploi, Direction des Opérations, France travail :

- Près d'un quart des Français déclare avoir déjà renoncé à un travail ou à une formation faute de moyen pour se déplacer. Le taux progresse fortement parmi les populations les plus jeunes (près d'un jeune sur 2) et socialement les plus fragiles (54% des personnes vivant dans un foyer avec moins de 1000 euros par mois).
- Plus de 4 Français sur 10 déclarent avoir des difficultés dans leurs déplacements quotidiens et près de 9 Français sur 10 estiment que les difficultés d'accès à la mobilité constituent un frein à l'emploi.
- Les demandeurs d'emploi ont droit à des aides à la mobilité. France Travail et ses partenaires proposent plusieurs solutions complémentaires pour aider le demandeur d'emploi en situation de mobilité professionnelle.

LES DIFFÉRENTES AIDES À LA MOBILITÉ PROPOSÉES PAR FRANCE TRAVAIL

Recherche et reprise d'emploi :

- ▶ Se rendre à un entretien d'embauche pour un contrat de 3 mois minimum, un examen certifiant, une prestation intensive France Travail ou une PMSMP et /ou reprendre un contrat de 3 mois mini
- ▶ Conditions de ressources: Demandeurs d'Emploi pas ou peu indemnisés
- ▶ Conditions de distance: 60 km A/R
- ▶ Montant des frais pris en charge: e-bon SNCF / Forfait kilométrique / frais de repas / hébergement / frais annexes en lien avec la recherche d'emploi
- ▶ La demande d'aide (dématérialisée) doit être effectuée avant l'évènement ou dans un délai de 7 jours maxi suivant l'évènement pour la recherche d'emploi et 1 mois pour la reprise d'emploi.
- ▶ Pour une reprise d'emploi, frais occasionnés pendant le mois qui suit le début du contrat

Entrée en formation :

- ▶ Formation validée par France travail et financée par France travail, le DE (fonds propres et/ou CPF)
- ▶ Conditions identiques à la recherche/reprise d'emploi
- ▶ Demande dématérialisée à déposer dans le mois suivant l'entrée en formation
- ▶ Frais pour la durée de formation (plafond annuel)

Permis B :

- ▶ Être inscrit depuis plus de 6 mois, pas ou peu indemnisés
- ▶ Le permis doit être un frein à l'embauche
- ▶ Demande à déposer en agence avant inscription en auto-école
- ▶ Montant: 1200€ versés en 3 fois

Garde d'enfant :

- ▶ Non indemnisé ou ARE inférieure ou égale à 1,3 ARE mini
- ▶ Assurer la charge d'au moins 1 enfant de moins de 12 ans
- ▶ Pour une reprise d'emploi de 3 mois mini ou entrée en formation de 40h mini
- ▶ Montant: forfait selon nombre d'enfants et intensité hebdo
- ▶ Demande à déposer dans les 3 mois

LES AUTRES DISPOSITIFS REFERENCES SUR DORA, LA PLATEFORME DE L'INCLUSION

Faire le point sur sa mobilité :

- ▶ Prestation Bilan Mobilité de France Travail: Acc 3 mois maxi
- ▶ Plateformes départementales: 44: [Erdre et Loire Initiatives](#) / [décllic mobilité](#) , [Cap Formation et Inseretz](#) / 49: [Wimoov](#) / [Néo Mob In](#) et [Mooj Solidaire](#) / 53: [Insertion53](#) / 72 : [Carbur Pera](#) / 85: [MOVEA](#)
- ▶ Le Laboratoire de la Mobilité Inclusive: Informer, Accompagner, Mise en réseau des solutions. [Cartographie des plateformes de mobilité](#)

Trouver une solution de transport:

- ▶ [Carte Mobi – Région](#)
- ▶ [Renault Solidarité](#)
- ▶ [Aléop – les transports en Pays de la Loire](#)
- ▶ Afodil: co-voiturage solidaire
- ▶ [Intérimaires: SOS locations](#)
- ▶ [Aides mobilité DEBOE](#)

Se loger :

- ▶ [Action logement](#)
- ▶ Foyers jeunes travailleurs
- ▶ Auberges de jeunesse

Passer son permis de conduire :

- ▶ [Aide au permis Département 44](#)
- ▶ [Permis à 1°/jour](#)
- ▶ [Intérimaires Atout Permis](#)

Disposer d'un véhicule :

- ▶ [Les garages solidaires](#)
- ▶ Carbur Pera 72
- ▶ Renault Solidaire
- ▶ [Intérimaires](#)

Mais aussi :

- ▶ [monenfant.fr](#) : Trouver une place de garde d'enfants pour réaliser les démarches de recherche d'emploi
- ▶ ORTM : cartographie des initiatives de mobilité durable

3/ La marque employeur, levier d'attractivité et de fidélisation des salariés

Benjamin Paris, directeur général de l'association TARMAC et Magali Lever, directrice des ressources humaines (210 salariés, 5000 personnes accueillies) :

- Enjeu de rendre attractif l'association sur son territoire avec, depuis plusieurs années, un questionnement sur le positionnement de TARMAC. Permettre aux salariés d'être bien dans leur travail, volonté d'être une association différente des autres et de développer une fierté chez les salariés.
- On propose des temps dédiés de cohésion sociale (on propose des escape game, d'animation, faire de la randonnée...), trois jours par an. On intervient tous les trimestres dans tous nos services, on essaye d'être en proximité. On a une politique médiatique pour développer des ressources (recrutement d'une chargée de communication et mécénat). Développe la marque employeur, s'appuie sur les salariés pour valoriser l'association. Forme régulièrement ses salariés.
- Travaille différents leviers RH pour se différencier :
 - Partenariat avec les écoles (professionnels formateurs et ambassadeurs pour valoriser les métiers et les évolutions du secteur, susciter l'envie chez les jeunes, déconstruire les aprioris et les clichés, participation aux jobs dating)
 - Transition écologique juste (adapter les pratiques professionnelles au monde de demain, faire participer nos publics aux enjeux de société, rôle de citoyen mis en avant dans les missions de nos professionnels)
 - Flexibilité du travail pour répondre aux attentes des services avec un principe de confiance réciproque (accords sur le télétravail, travail possible sur 4 jour, aménagement de certains jours de congés pour événements personnels)
 - Communication de proximité et inclusion des professionnels aux recherches de solution et aux projets (déplacements réguliers sur les services, dialogue ouvert avec la direction)
 - Immersions et mobilités internes
 - Soutien et relais en cas d'évènements difficiles
 - Valorisation et prise en compte de la dureté des métiers
 - Encouragement aux prises d'initiative et à l'autonomie (investissement dans des projets en dehors des missions du poste occupé)
 - Proposition d'échanges sur des pratiques ou des difficultés communes (plusieurs temps de rencontres prévus dans l'année)
 - Recrutement de profils ne provenant pas forcément du secteur associatif (diplôme, prérequis, grille de classification...parfois enfermante). Recherche de personnalités qui correspondent à nos valeurs et à nos pratiques de travail collaboratives

Céline Lelièvre, conseillère emploi formation à l'OPCO Santé:

- Développement d'ateliers méthodologiques en 2025 avec l'APEC (« Recrutement : 4 étapes pour performer », « Apprendre à construire sa marque employeur », « Rédiger une offre d'emploi attractive », « Diversifier ses modes de sourcing : capter des candidat(e)s avec les CVthèques et les réseaux sociaux », « Questionner efficacement en entretien de recrutement »).

- Solution RH+ (financé par l'OPCO) pour être //accompagné par un cabinet extérieur sur plusieurs jours sur le télétravail, la réorganisation, la transformation numérique, transition écologique, marque employeur et attractivité, recrutement et intégration, sécurisation des parcours, prévention des inaptitudes et usures professionnelles, Gestion des emplois et des parcours professionnels, évolutions managériales et gestion du télétravail, organisation du travail, transformation et management, dialogue social, impact des fusions et regroupement...

Ateliers

Atelier 1. Gouvernance des organisations et attractivité des métiers, quels liens et quels leviers ? (FAS)

Labo de la gouvernance associative FAS Pays de la Loire

1. Proposition d'une définition¹

La gouvernance est le protocole qui cadre la prise de décision, la mise en action au sein d'une organisation, et en lien avec son environnement : la formalisation du "faire ensemble"

La gouvernance « partagée » est une formalisation du « faire ensemble » qui s'appuie sur :

- un principe de répartition équitable du pouvoir d'initiative, d'action et de décision au sein de l'organisation,
- les principes de la coopération, de la transparence et de l'ouverture aux parties prenantes

Il n'y a **pas de recette ou de modèle** de la gouvernance partagée : bien que l'on puisse s'inspirer d'expériences réussies, le facteur humain compte pour beaucoup et aucune organisation ne se ressemble.

Chacune doit inventer son propre fonctionnement en prenant en compte ses spécificités. Importer un modèle 100% coopératif dans une organisation qui n'est pas prête s'avère souvent contre-productif.

La gouvernance partagée ne doit pas s'envisager comme un nouvel organigramme, mais comme le résultat du développement de pratiques: c'est un chemin avant tout, pas un état !

Constats et enjeux de la gouvernance

1.1. Des problématiques internes aux associations

Interroger la gouvernance associative consiste classiquement à interroger **la manière dont est organisée la répartition du pouvoir et des responsabilités au sein de l'association.**

- Quels acteurs sont /doivent être impliqués (personnes accompagnées, salariés, bénévoles, partenaires, élus etc.)?
- Quel équilibre de représentation de chacun de ces acteurs « partie prenante » ?
- À travers quelles instances et procédures s'organise cette répartition des pouvoirs et responsabilités ? Quel est le mode de fonctionnement optimal en leur sein et entre elles ?

Des **enjeux spécifiques** et bien identifiés peuvent être posés au vu des évolutions constatées ces dernières années :

- **solitude des directions** liée à la croissance des organisations et la complexité associée (gestion RH, financière...),
- **difficultés des bénévoles de gouvernance** qui peuvent se sentir démunis face à cette complexité
- **tensions** entre les directions et la gouvernance bénévole
- **aspirations des salariés à être plus présents** dans les décisions ...

¹ Source : Coopérative AVISO

1.2. Relations des associations avec leur environnement

Le sujet de la gouvernance, du pouvoir et des responsabilités peut et doit sans doute également être **pris de plus haut**.

Quelle est la **répartition du pouvoir et des responsabilités entre les associations et les institutions publiques** qui leur délèguent et financent la plupart de leurs actions ?

Les associations font souvent état d'une **relation qui s'est déséquilibrée avec leurs financeurs**. Jadis partenaires, elles se sentent remises au rang de simples exécutants d'une politique sur laquelle elles ne parviennent plus à peser. Tirillées et prises en étau entre leurs différentes responsabilités (les personnes accompagnées, leurs salariés, les administrations de tutelle), elles peuvent avoir **l'impression de ne plus avoir le pouvoir de décider de leurs politiques et actions**.

Cette perte de pouvoir peut rejaillir sur **l'interne**.

On observe

- des **contestations ou démissions de salariés** qui ne trouvent plus assez de sens à leur action, pâtissent d'un environnement de travail trop dégradé et jugent, parfois faute d'informations, leur direction trop faible dans le dialogue de gestion
- Des **difficultés à mobiliser des bénévoles de gouvernance** quand le projet politique s'effiloche... Et un cercle vicieux peut alors s'installer car une gouvernance politique qui s'affaiblit nuit à l'efficacité dans la négociation avec les financeurs.

1.3. Se projeter vers de nouveaux possibles

On pourrait **espérer un retour** à une relation partenariale équilibrée avec les financeurs, une fin de la course aux appels à projet et à de la mise en concurrence. Mais cet espoir a **peu de chances d'aboutir** dans les années à venir.

Une transition est donc en cours où les associations sont tenues de **se réinventer y compris dans leur modèle de gouvernance**.

Si les associations souhaitent **faire vivre un projet propre** et se refusent à un positionnement seulement gestionnaires de délégations de service public, quelles **voies nouvelles sont à imaginer pour gagner en autonomie et en pouvoir d'action vis-à-vis des pouvoirs publics** ?

> Faut-il et comment développer/renforcer la fonction de plaidoyer ? la fonction projet/R&D/innovation ? faut-il et comment diversifier les financements vers les financements privés ? Quel besoin et place pour des moyens dédiés (collecte, mécénat, fondations) ? quelles pistes de mutualisation sur ces moyens ?

Si les associations souhaitent remobiliser les différentes parties prenantes (citoyens, salariés, élus etc.) autour de leur projet, doivent-elles imaginer de **modes de gouvernance interne promouvoir** ?

> Quelles pistes s'offrent à elles ? élargissement des parties prenantes ? création de nouvelles instances et/ou évolution des modes d'animation des instances ? diversification des profils/ formation des bénévoles de gouvernance? échanges plus réguliers entre directions sur leurs problématiques ?

Qu'est-ce qui s'expérimente d'ores et déjà à petite ou grande échelle dans le réseau FAS et au delà dans ces domaines et pour quels résultats ? Peut-on trouver **de l'inspiration dans d'autres secteurs, d'autres pays** ? Tels sont quelques uns des sujets **que nous vous proposons de travailler dans le labo de la gouvernance associative**.

2. Principes de fonctionnement du Labo

- 7 structures associatives de différentes tailles et secteurs et une participation associant autant que possible les gouvernants salariés et bénévoles de ces structures
- Un taux de participation élevé à chaque séance
- Des séances mixant apports, mise en pratique, échange en sous-groupe, témoignages, inputs extérieurs
- Une disposition en cercle pour les séances, des séances en présentiel
- Une expérimentation entre les sessions et un retour sur expérience en début de chaque séance

- Une co-animation FAS - Coopérative Aviso



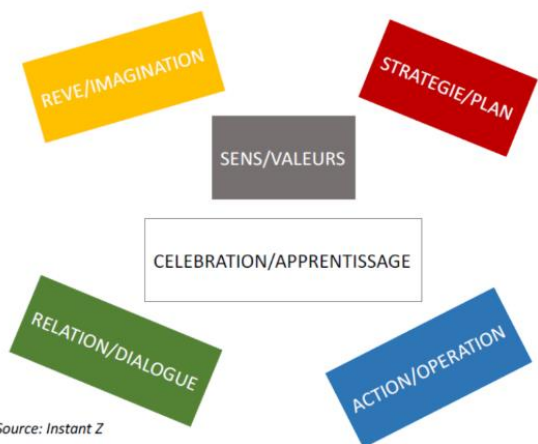
**L'équilibre d'une organisation qui favorise
l'attractivité de nos métiers et la fidélisation
de nos professionnels**



Source : Coopérative AVISO



Un espace ; une fonction !



Source: Instant Z

SENS/VALEURS: espace de la Raison d'Etre, du cadre éthique, des personnes sources

REVE/IMAGINATION: espace de créativité, imagination de nouveaux projets, analyse des possibles

STRATEGIE/PLAN: espace de définition /suivi de la stratégie et des grandes priorités, espace de définition des rôles et responsabilités (organisation), espace de mobilisation de soutiens externes

ACTION/OPERATION: pilotage opérationnel, coordination des actions, systèmes d'information/tableau de bord

RELATION/DIALOGUE: espace dédié à l'humain, temps de convivialité, processus de régulation, cadre relationnel, gestion entrées/sorties, médiation au besoin

CELEBRATION/APPRENTISSAGE: espace de prise de recul, apprentissage des erreurs, célébration des réussites

Quelques fondamentaux sur les modalités de gouvernance partagée



La **Raison d'Être**, la vision, les missions, le projet ... : être clair et aligné sur **ce sur et pour quoi nous travaillons ensemble**

POURQUOI

« Je »/
« Nous »

Un « Nous » fort basé sur la **reconnaissance** des « Je » **constitutifs du collectif et parties prenante du projet**: leurs spécificités et attentes, leurs **Raisons d'En Être**



Des **rôles clairs et bien délimités** pour les **individus comme** pour les **espaces de travail** en commun

COMMENT

Un **cadre sécurisant** basé sur des règles co-écrites, simples et explicites **notamment en matière de communication et relation** entre les acteurs et instances



Des **process de travail** qui neutralisent les egos: **intelligence collective**, prise de décision au **consentement**, **élection sans candidat**

Source : Coopérative AVISO

Contact : François Lebrun, Chef de projet Accueil Hébergement Insertion Logement, Fédération des acteurs de la solidarité Pays de la Loire, 02 41 20 45 16 / 06 87 06 05 77 ;
francois.lebrun@federationsolidarite.org - www.federationsolidarite.org

Atelier 2. Attirer et fidéliser par la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (ARACT)

Des enjeux partagés : attirer, fidéliser, impliquer, RSE

Au quotidien, quels sont les besoins exprimés par les salariés ? (attentes exprimées, non hiérarchisées de différentes études)

- Flexibilité des horaires, équilibre vie pro vie perso
- Reconnaissance
- Formations et perspectives professionnelles
- Intérêt de l'activité, sens au travail
- Management collaboratif
- Autonomie, charge de travail
- Localisation du lieu de travail

- Engagements et valeurs de l'entreprise
- Qualité des relations avec les collègues, ambiance de travail
- Équipements et locaux de travail
- Prise en compte des sujets de santé, maintien en emploi...

Des attendus qui relèvent d'une démarche QVCT

LA QVCT, DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

La QVCT une démarche qui conjugue **performance de l'entreprise** et **bien-être des salariés** avec **3 caractéristiques :**

- **Une démarche ad hoc et intégrée :** Il n'y a pas de recettes QVCT toutes faites. A chaque entreprise de trouver la sienne et sa façon de faire en fonction de ses enjeux, ses priorités, ses moyens.
- **C'est une démarche collective :** concilier performance et bien-être nécessite de prendre en compte les différents points de vue dans l'entreprise et d'associer tous les acteurs.
- **Une démarche centrée sur le travail et la façon de travailler :** Le cœur de la QVCT c'est le travail ! Lorsque les salariés peuvent faire un travail de qualité et proposer des améliorations, c'est favorable à la fois à la performance et au bien-être.



Organisation, contenu et réalisation du travail

Objectifs

- Permettre à chacune et chacun de faire un travail de qualité dans de bonnes conditions (matérielles, temporelles, physiques).
- Mettre en place une organisation du travail qui facilite l'activité, donne du pouvoir d'agir et favorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Exemples de bonnes pratiques QVCT :

- S'assurer de la clarté des rôles dans l'organisation et pouvoir en discuter : responsabilités, missions, moyens, modes opératoires.
- Prendre en compte l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle dans l'organisation des temps de travail, des horaires de travail et des quotités de travail.
- Mettre en place un environnement et des moyens adaptés à la réalisation du travail : espaces (postes de travail, espaces collaboratifs, lieux de pause et repas...), environnement physique (ambiance sonore et thermique, ventilation...) et technique (outils, matériels).
- Discuter des objectifs et des critères d'évaluation du travail avec les salariés ; parler de ce qu'est un travail utile, bien fait, des conditions dans lesquelles le travail est réalisé, des résultats finaux, etc.
- Discuter des questions d'organisation et de réalisation du travail : évaluation et régulation de la charge de travail, planification, contenu du travail, organisation...
- Donner des marges de manœuvre aux salariés pour leur permettre d'améliorer leur travail.
- Associer les salariés aux projets de changement qui concernent leur travail.

Projet d'entreprise et management

Objectifs

Permettre à chacune et chacun de :

- trouver du sens à son travail en lien avec le projet et la stratégie de l'entreprise.
- mener son activité de façon efficace et satisfaisante avec l'écoute et le soutien du management.

Exemples de bonnes pratiques QVCT :

- Partager régulièrement le projet et la stratégie de l'entreprise avec l'ensemble du personnel ainsi que leurs évolutions.
- Intégrer la démarche QVCT dans le projet d'entreprise et l'articuler aux autres démarches ; prévention, RSE, qualité, etc.
- Construire une organisation managériale soutenante et facilitante pour toutes et tous.
- Proposer des conditions favorables à la régulation des aléas : soutien et arbitrage managérial, autonomie et marges de manœuvre des salariés, prise en compte des remontées terrain.
- Partager les attendus vis-à-vis du management en matière de soutien aux équipes dans leur travail ainsi que les conditions à réunir.
- Veiller à la qualité de l'information et de la communication interne, en particulier en période de fort changement et/ou de difficultés collectives.
- Associer les salariés aux projets de changements qui concernent leur travail.

Égalité au travail

Objectifs

- Assurer un **égal accès à la QVCT** pour toutes et tous.
- Chercher à résoudre les inégalités de conditions de travail et d'emploi selon les populations (genre, âge, métier) et les situations particulières.

Exemples de bonnes pratiques QVCT :

- Proposer des indicateurs clés sur l'égalité au travail : mixité, santé au travail, parcours et rémunération, formation, temps de travail.
- Prendre en compte les situations particulières dans l'organisation du travail : grossesse, maladie chronique, handicap, monoparentalité, situation d'aidant, etc.
- Veiller à l'équité des pratiques RH : embauche, formation, évolutions professionnelles, avantages sociaux.
- Prévenir les inégalités en matière de conditions de travail et d'emploi : entre les femmes et les hommes, les jeunes et les seniors, entre les services et les métiers.
- Prévenir toute forme de discrimination et de violences au travail.

Dialogue professionnel et dialogue social

Objectifs

- Faciliter les possibilités de **parler du travail** aux différents niveaux de l'entreprise : équipes, management, CSE. afin de construire et de mettre en œuvre des solutions d'amélioration de la QVCT.

Exemples de bonnes pratiques QVCT :

- Soutenir les modalités de travail collectif : coopérations, entraide, tutorat, binôme.
- Favoriser et accompagner les discussions sur le travail au sein des services et entre eux : espaces de discussion sur le travail ou équivalents.
- Veiller à ce que les décisions qui impactent le travail et ses conditions de réalisation impliquent les acteurs concernés.
- Renforcer la légitimité des instances ou des personnes en charge du dialogue social : statut, information, formation.
- S'assurer de l'application des règles de fonctionnement du dialogue social : déroulement CSE, processus de négociation, liens entre représentants et salariés.
- Favoriser les retours d'expérience sur les modalités de dialogue social.

Compétences et parcours professionnels

Objectifs

- Permettre à chacune et chacun de **"se développer" au travail** et d'**envisager son avenir professionnel**.

Exemples de bonnes pratiques QVCT :

- Réfléchir aux **modalités de recrutement et d'intégration** des nouveaux.
- Proposer des **modalités d'apprentissage** adaptées aux besoins des personnes et de l'entreprise.
- Accompagner et faciliter les **trajectoires professionnelles**.

- Permettre **les mobilités entre métiers** et entre activités.
- Anticiper **les besoins en matière de compétences et d'emploi** au regard des projets de l'entreprise, des enjeux d'attractivité, de fidélisation ou de maintien des compétences-clés.
- Mettre en place des **actions de développement des compétences** tout au long des carrières.

Santé au travail et prévention

Objectifs

- Progresser en matière de prévention primaire des risques professionnels à tous les postes de l'entreprise.
- S'assurer que l'organisation et le management favorisent la santé au travail et le développement des personnes.

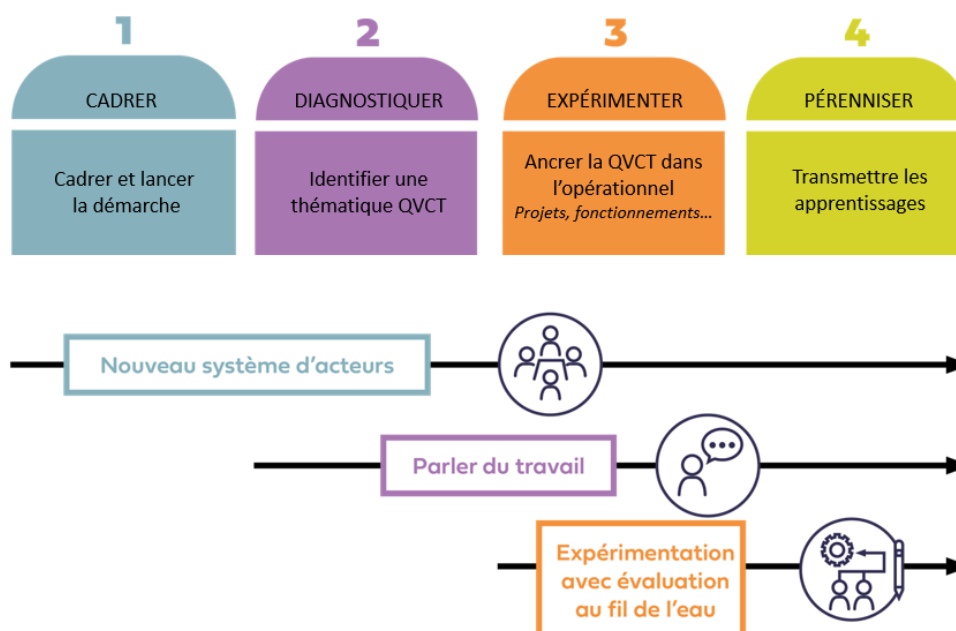
Exemples de bonnes pratiques QVCT :

- Articuler les démarches QVCT et prévention des risques professionnels.
- Former, outiller et soutenir le management ainsi que les représentants du personnel pour mettre en œuvre des pratiques contribuant à la prévention primaire des risques : espaces de discussion sur le travail, régulation de la charge de travail, délégation, etc.
- Intégrer la prévention primaire des risques professionnels dans les objectifs et outils de pilotage du management en réfléchissant avec les managers aux conditions et moyens à réunir.
- Faire évoluer l'organisation du travail, en particulier à l'occasion des projets de transformation, en associant les salariés aux projets de transformation.
- Partager en CSE et avec les salariés les enjeux de l'entreprise en matière de prévention et de santé

La QVCT « alimente » le volet social de la RSE

- Performance sociale
 - Organisation et conditions de travail
 - Santé au travail
 - Gestion RH
 - Management et gouvernance
 - Dialogue social et professionnel

LA QVCT, COMMENT FAIRE ? LA DEMARCHE QVCT EN 4 ETAPES



Les Essentiels QVT

Un outil permettant d'identifier les leviers sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour améliorer son attractivité, fidéliser ses collaborateurs et « nourrir » sa RSE, sa « marque employeur ».

Un outil pour réaliser le diagnostic et construire un plan d'action

Un support au partage d'expérience et à l'échange

<https://www.anact.fr/jeu-les-essentiels-qvct>

Un outil composé de 32 cartes « action » (pour une utilisation en intra ou en inter-entreprises) :

- Discuter de l'existence ou non de pratiques QVCT qui contribuent ou contribueraient à l'attractivité de l'entreprise, la fidélisation des salariés, alimenteraient le volet social d'une démarche RSE
- Evaluer chaque carte action en regard des pratiques de l'entreprise selon :
 - ça existe, c'est satisfaisant
 - ça existe, c'est à améliorer
 - Ça n'existe pas, c'est souhaité
 - Ça n'existe pas, ça n'est pas souhaité
 - Partager par la discussion et le retour d'expérience la pertinence d'actions



L'action'co QVCT

<https://www.anact.fr/action-coqvct>

Un appui collectif sur 3 séances de 3 heures, réparties sur 4 mois en impliquant 4 à 6 entreprises, prioritairement les TPE et PME (-250 salariés).

- La présence d'un binôme/trinôme salarié – dirigeant pendant les journées collectives pour s'assurer d'une démarche portée par les différents acteurs de l'entreprise.
- Des outils et des méthodes proposés aux entreprises pour les rendre autonomes et rendre la démarche répliquable.
- Un dispositif gratuit pour les entreprises soutenu financièrement par la DREETS et la Région Pays de Loire.



Plus d'infos : [Anact](#) et [Aract Pays de la Loire](#) Aract Pays de la Loire, Tél : 02 41 73 00 22, paysdelaloire@anact.fr

Atelier 3. SOS Attractivité : testez le Baromètre Uriopss et boostez votre association ! (Uriopss)

Le Baromètre URIOPSS Attractivité est un outil d'auto-diagnostic, coconstruit par ses adhérents.

Les 8 thèmes de l'attractivité

Pour accompagner ses adhérents, l'URIOPSS Pays de la Loire a fait de l'attractivité des métiers un axe stratégique dans son projet 2020-2023.

En 2021, pour s'approprier la question complexe de l'attractivité des organisations et de la fidélisation des salariés, les adhérents ont coconstruit un outil d'auto-diagnostic, le Baromètre Uriopss Attractivité des métiers.

Il répertorie 115 questions réparties en **8 thèmes** : Recrutement et Intégration, Rémunération et avantages, Compétences- parcours professionnel, Santé, Qualité de vie et des conditions de travail, Identité employeur associatif- Responsabilité sociétale des organisations – qualité, Relations au travail - climat social, Gestion administrative des RH.



Le Baromètre permet de repérer les pratiques qui fonctionnent et facilitent l'attractivité de sa structure et les actions prioritaires à mettre en place.

Des exemples d'actions

L'atelier SOS ATTRACTIVITE a permis de se familiariser avec l'outil et de partager, à partir d'un scénario, les contraintes et enjeux sur lesquels il est possible d'agir. A partir d'un scénario fictif, les participants de l'atelier ont imaginé plusieurs actions pour améliorer l'attractivité de l'association présentée :

- **Recrutement :**

- Action 1 : Offre d'emploi personnalisée et diffusée sur des canaux diversifiés :
 - Objectifs : mise en avant des valeurs et meilleure présentation du poste, du service, nommer les responsables et collègues dans l'offre,
 - Responsable de l'action : RH et responsable de service
 - Echéance : à très court terme
 - Ressources : fiches de poste à jour, jobboards, communication
 - Indicateurs : nombre de candidatures reçues
- Action 2 : Etablir une convention de partenariat avec un ou plusieurs écoles
 - Objectifs : meilleure communication sur les métiers et sur l'association en direction des apprenants ; développer les accueils de stagiaires et d'alternants en contrats de professionnalisation ; permettre l'intervention de professionnels terrain dans les écoles

- **Intégration :**

- Action 1 : Coconstruire la procédure d'intégration des nouveaux salariés avec des salariés, intégrer du tutorat dans l'intégration
- Action 2 : Développer le travail en binôme (co-référence) pour éviter l'isolement des nouveaux professionnels

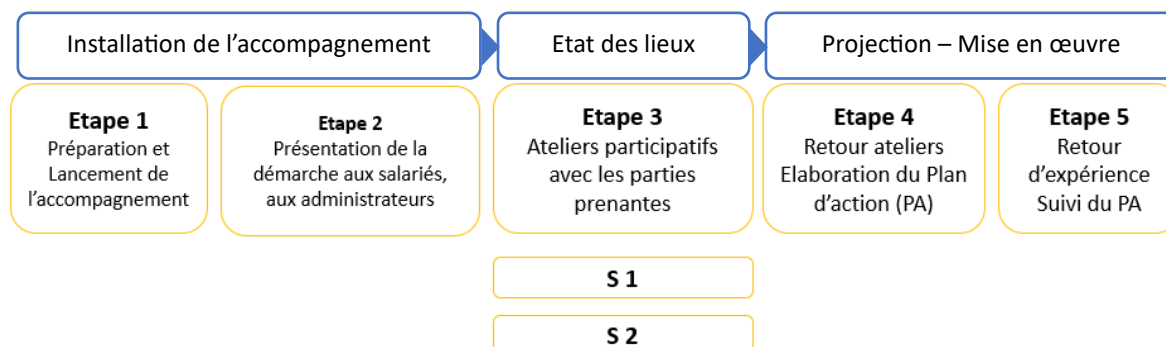
- **Santé Qualité de vie et des conditions de travail**

- Action : instaurer un temps de travail collaboratif avec tous les professionnels
 - Problème à résoudre : comment retrouver un équilibre professionnel, en réorganisant le temps de travail afin de permettre à tous de bénéficier de meilleures conditions de travail au regard du contexte et de la surcharge de travail
 - Objectifs :
 - Instaurer le dialogue : expression des difficultés et besoins et réflexion autour d'une meilleure répartition du temps de travail
 - Permettre aux professionnels de l'entreprise de se sentir écoutés, respectés, valorisés
 - Réfléchir collectivement à une nouvelle organisation de travail
 - Responsables de l'action : représentants de chaque service et professionnels de terrain
 - Indicateurs d'évaluation : ambiance et climat social (enquête de satisfaction), turnover, heures supplémentaires, taux d'arrêts de travail, accidents professionnels
 - Ressources : intervenant extérieur pour alimenter et animer les échanges et piloter le temps de travail

- **Identité employeur associatif, RSE, qualité :**

- Action 1 : organiser des portes-ouvertes de l'association pour valoriser le bilan de l'action de l'association sur son territoire et en direction des personnes accueillies

2° Un accompagnement personnalisé et participatif en 5 étapes



Une méthode participative

- L'URIOPSS vous propose de vous accompagner afin de repérer les pratiques qui fonctionnent et facilitent l'attractivité de votre structure et les actions prioritaires à mettre en place.
- Pour garantir la réussite de l'accompagnement, la démarche sera envisagée comme un projet collectif impliquant toutes les parties prenantes (tant sur le plan politique qu'opérationnel) et aligné sur la stratégie de la structure.

Une méthode ludique

- L'URIOPSS propose une méthodologie innovante en transformant le "Baromètre URIOPSS de l'attractivité des métiers" en jeu de plateau. Ce format facilite l'appropriation de l'outil, encourage l'expression, les échanges et la négociation au sein des équipes, pour aboutir à une réponse collective.

Un cadre éthique :

- L'intelligence collective au service de votre projet associatif
- Une opportunité pour renforcer les échanges et la coopération entre toutes les parties prenantes de votre association sur les enjeux RH : administrateurs, direction, cadres, professionnels, CSE, personnes accompagnées, partenaires, et acteurs du territoire.
- Une méthode participative intégrant une dimension collégiale dans le processus de décision.
- Une démarche où le processus collectif est aussi essentiel que les résultats obtenus.

Contact : Raphaëlle MERLET : r.merlet@uriopss-pdl.fr – 07 50 54 15 60

[PARCOURS ATTRACTIVITE DES METIERS ET DES ORGANISATIONS | Uriopss Pays de la Loire](#)

Atelier 4. Soigner l'accueil et le suivi des apprenants pour préparer les pros de demain (ARIFTS)

Propos introductif

- Importance de l'accueil dans les dynamiques d'attractivité et de renouvellement des compétences sur le terrain.
- Importance sur les recrutements...

Avant l'accueil

- ACCUEIL DANS LE PROJET INSTITUTIONNEL ? Travail ensemble sur la notion de l'accueil des stagiaires. Référent dans l'équipe pour les accueils ?
- PENSER : qui accompagnera et le temps accordé à cet accompagnateur, les documents qui seront nécessaires dès le début de l'accueil pour aider à comprendre le cadre, les missions, l'organisation du service...
- PREPARER : un espace physique (où sera-t-il ? de quoi disposera-t-il ?), la présentation du stagiaire au sein de l'institution. Quels accès aux droits ou avantages vont s'appliquer aux stagiaires ? Ex : accès restaurant d'entreprise ou ticket restaurant, prise en charge de certains frais...
- NEGOCIER : croiser projet de l'étudiant et les possibles de l'institution pour s'ancrer dans la réalité de l'établissement d'accueil.
- PRECISER : ce qui est attendu, de l'apprenant, en termes d'inscription dans l'institution, les d'accès et à participation aux différentes instances et documents ;

Pendant l'accueil

- APPRENTI OU STAGIAIRE : pas le même rapport juridique et même cadre. Le salarié apprenti est en formation, ne pas l'oublier,
- PARTICIPER aux réunions proposées par l'organisme de formation pour mieux articuler les périodes de formation,
- ORGANISER le suivi régulier avec le formateur référent,
- APPELER le centre de formation avec l'apprenant, dès que des problèmes se posent pour mieux comprendre,
- S'INSCRIRE dans le suivi du parcours de l'accompagnement à partir du contenu de l'outil de suivi et l'alimenter si besoin et en participant aux visites de stage et entretien en visio.

A la fin de l'accueil

- EVALUER les acquisitions de l'apprenant au regard des compétences à travailler et en adaptant le niveau d'attendu à la période formation de l'apprenant,
- SE PARLER DU VECU de stage ou d'apprentissage pour comprendre les décisions de rester ou partir, améliorer les accueils futurs...

Les points d'appui à ne pas oublier

Développer les relations entre partenaires de la formation :

- Les journées d'étude, proposées gratuitement tous les ans pour travailler les positionnements et aider à l'accompagnement
- Les instances réglementaires : conseil de perfectionnement et commissions pédagogiques qui permettent de co-élaborer les formations, participer à la réflexion sur l'évolution des formations.
- Apports des stagiaires dans une organisation : regards, questionnements, apports actualisés, nouveaux concepts.
- Un stagiaire d'aujourd'hui peut être un salarié de demain ou d'après-demain.
- Un apprenti d'aujourd'hui peut aussi être un salarié de demain ou pas. Important qu'ils puissent faire un stage hors employeur et même parfois à l'international durant les 3 années de formation.
- Quelles attentes des employeurs vis-à-vis de l'Arifts dans le travail ensemble ?

QUELQUES EXTRAITS DES ECHANGES :

Les enjeux et les contraintes de l'accueil des stagiaires

- Charge de travail dans les petites équipes : dans une petite association, charger une personne de l'équipe de l'accueil des stagiaires peut représenter une lourde charge.
- Freins liés à la direction et au contexte institutionnel :
 - o Limites d'action posées par la direction.
 - o Dispositifs précaires dans certaines associations, absence de garantie sur la présence des professionnels à moyen terme (ex. : 6 mois).
 - o Secteurs spécifiques (hébergement généralistes, CADA, mandataires judiciaires) non soutenus par un financement départemental
- Engagement des professionnels (temps dédié, complexité de l'accompagnement).
- Absence d'accompagnement seul en protection de l'enfance.

Outils et dispositifs pour améliorer l'accueil des stagiaires

- Kit d'accueil adaptable :
 - o Inclure un protocole d'accueil adapté aux stagiaires, basé sur un modèle de kit destiné aux salariés.
 - o Exemples : rencontrer tous les professionnels au cours des deux premières semaines, organiser des temps réguliers avec le stagiaire.
- DREETS :
 - o Enveloppe pour la gratification des stages, accessible pour les établissements en financement global. Encourager les lieux de stage à solliciter ces aides.
- Stages plus courts : accueillir des stagiaires sur des durées réduites (ex. : 8 semaines, comme proposé par l'Arifts).

Pratiques favorables à un accueil réussi

- Clarification du cadre du stage :
 - o Informer le stagiaire des réalités du métier (ex. : déplacements fréquents, travail à domicile tout en faisant partie d'une institution)

- Inclusion du stagiaire dans la vie du lieu de stage :
 - Intégrer l'accueil des stagiaires dans l'actualité et les projets du lieu,
 - Définir une place dédiée et du temps réservé au stagiaire,
 - Organiser des points réguliers pour suivre son parcours.
- Binômes et accompagnement des professionnels :
 - Formation de binômes pour rassurer les professionnels, notamment les jeunes.
 - Demande d'accompagnement en complément par les cadres pour mieux encadrer les stagiaires.
- Transmission et valeur ajoutée pour les équipes :
 - La transmission est un devoir des professionnels.
 - Valoriser l'envie de transmettre et de découvrir.
 - Accueillir un stagiaire oblige les équipes à se re-questionner et peut dynamiser une équipe installée.
 - Argument clé : pas de stagiaire aujourd'hui = pas de collègues demain.
- Encourager une équipe à accueillir collectivement.

Conclusion – Caroline URBAIN (Présidente Uriopss Pays de la Loire)

VOTRE CONTACT URIOPSS

Raphaëlle MERLET

Chargée de missions et conseils,

Ressources Humaines et Politiques médico-sociales

02.51.84.50.10 - r.merlet@uriopss-pdl.fr



**PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités

