

Actes de la formation du 06.10.2023

Valoriser les métiers : Pour des ESSMS attractifs et dynamiques



Programme



8H15 ACCUEIL DES PARTICIPANTS

9H00 OUVERTURE DE LA JOURNÉE

Julien BLOT, *Président du GEPSO*

9H10 - 10H10 PLÉNIÈRES

"Les métiers du lien", Jean-Luc GLEYZE, *Président du Conseil départemental de Gironde & Vice président du HCTS (distanciel)*

"Perspectives sur le travail social", Marcel JAEGER, *Sociologue et ancien titulaire de la Chaire du travail social et d'intervention sociale, CNAM*

20 minutes: Quizz WOOLAP & questions/réponses avec la salle

PAUSE

10H50 - 11H55 REGARDS CROISÉS

Les métiers dans le secteur social et médico-social

"Approche sociologique de la crise du travail social",

Hervé HEINRY, *Docteur en sociologie et enseignant chercheur à l'EHESP*

Quizz WOOLAP

"Présentation de la cartographie des métiers",

Nasser IHAMOUCHENE, *Directeur adjoint chargé du développement des services, ANFH*

Mickael EVENO, *Responsable connaissance client, ANFH*

15 minutes: questions/réponses avec la salle

PAUSE DÉJEUNER SUR PLACE

13H30 - 14H00 PLÉNIÈRE

"Livre blanc du Haut-conseil du travail social",

Mathieu KLEIN, *Président du Haut conseil du travail social (HCTS), Maire de Nancy et Président de la Métropole du Grand Nancy (distanciel)*

14H00 - 15H00 INITIATIVES INSPIRANTES DE MANAGEMENT ET QVCT

Francis CHARUEL, *Cadre supérieur socio-éducatif, Responsable du DITEP/DIME - SEISAAM*

Wendy DEWART, *Coordinatrice médico-social de l'ITEP de Montmédy - SEISAAM*

Séverine DEVEUGLE, *Référente des recruteurs, MAS LE HAMEAU (distanciel)*

Stéphanie USANDIZAGA, *Interface de communication des recruteurs, MAS LE HAMEAU (distanciel)*

Anthony TEIXEIRA, *Recruteur, MAS LE HAMEAU (distanciel)*

Benjamin COMBES, *Fondateur du Réseau Les Ateliers Durables, Consultant QVT*

15 minutes questions/réponses avec la salle

PAUSE

15H30 - 16H30 TABLE RONDE

"Communication et dynamique territoriale"

Solène JOB, *responsable communication ADAR 44*

Céline MINETTE, *directrice Opérationnelle CMQE «Autonomie & Inclusion»*

Henri BADELL, *Directeur EPMS Haut Var et Aïcha KHOBEIZI, élève directrice EHESP*

15 minutes questions/réponses avec la salle

16H45 - 17H00 EVALUATION ET CONCLUSION DE LA JOURNÉE

Ouverture

Introduction – Julien BLOT, *Président du GEPSO*

Julien BLOT remercie la commission de la transformation de l'offre pour l'organisation de cette journée. En novembre 2022, le GEPSO organisait une conférence politique sur le malaise traversant le travail social, particulièrement prégnant depuis la crise sanitaire. Il semblerait que ce malaise soit cependant un phénomène plus profond, une crise du lien social lui-même, dans une période de transformation de l'offre d'accompagnement.

Cette transformation de l'offre est vécue comme une transition, engendrant une hybridation du rapport au monde, des métiers et des pratiques professionnelles. Les cases définissant ce que recouvre une personne âgée, une personne en situation de handicap ou d'exclusion, un enfant suivi par l'aide sociale à l'enfance ne sont plus aussi nettes qu'auparavant. Les parcours de vie ne partent plus de leurs problématiques ou caractéristiques mais davantage de leurs attentes et potentiels, permettant l'autodétermination et la participation sociale.

Comme le souligne le Livre vert du Haut conseil du travail social (HCTS), cette transformation s'opèrera à la fois en s'appuyant sur le savoir expérientiel des professionnels et celui des personnes accompagnées. Le GEPSO milite d'ailleurs pour la participation de tous aux politiques qui les concernent.

Julien Blot annonce la présentation, lors de cet évènement, du Livre blanc du travail social par le HCTS. Il convient de permettre plus de transversalité et d'horizontalité dans les parcours professionnels, ainsi qu'une revalorisation des carrières et des secteurs. Le GEPSO revendique d'ailleurs l'extension des mesures du Ségur à l'ensemble des professionnels, l'Assemblée générale a voté une résolution en ce sens au printemps et le conseil d'État a été saisi sur le sujet.

Au-delà du Ségur, les taux d'évolution présentés dans le Projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) ne semblent pas permettre une juste reconnaissance du travail de ces professionnels, une majorité des revalorisations n'étant pas financées dans leur totalité. Le GEPSO se joint aux fédérations pour réclamer un Plan Marshall du champ social.

Le GEPSO se lance dans la réécriture de son projet associatif. Il a le pouvoir et le devoir d'agir en tant que tête de réseau pour faire des propositions de changements, conforté par les réflexions éthiques en son sein, la qualité des prestations au public et son ancrage territorial. Ce, pour permettre une citoyenneté pleine et entière et une dignité de chacun, reconnue par tous.

Pour lutter contre les difficultés de recrutement, il convient de partager la richesse de ces métiers du lien, de l'humain. Afin de mettre la lumière sur les réalisations et les projets, le GEPSO a lancé sa plateforme collaborative Dièze et prépare une campagne de communication sur ces métiers de l'humain pour la fin de l'année.

Julien Blot a conclu sur une phrase lue dans un article récemment en lançant à l'auditoire « je compte sur vous pour redonner du souffle au travail social ».

Plénières

« **Les métiers du lien** » – Jean-Luc GLEYZE, *Président du Conseil Départemental de Gironde & Vice-Président du HTCS (distanciel)*

Du fait de problèmes techniques, l'intervention de M. Jean-Luc Gleyze n'a pas pu se tenir.

« **Perspectives sur le travail social** » – Marcel JAEGER, *Sociologue et ancien titulaire de la Chaire du travail social et d'intervention sociale, CNAM*

Marcel JAEGER débute son propos en indiquant avoir été frappé par la plaquette de cette journée qui évoque les établissements et services attractifs et dynamiques. Il s'agit d'une bonne porte d'entrée et d'un bon signe pour l'avenir parce que c'est un secteur qui traverse une période difficile, depuis longtemps. Il y associe l'apparition d'un vocabulaire nouveau.

Le conseil départemental de l'Orne organise un colloque sur la protection de l'enfance pour le mois de juin, et ils ont choisi comme thématique l'émerveillement. **L'émerveillement en protection de l'enfance.** La notion a été avancée par Catherine LECUYER, elle souligne l'ouverture au monde qui est le propre de l'enfance. **Néanmoins, il existe un certain décalage entre le discours tenu par le travail social et la notion d'émerveillement,** sauf à considérer qu'on évoque une représentation un peu utopique de l'avenir.

Pour Marcel JAEGER, **le Livre blanc du Haut conseil du travail social (HCTS) est intéressant car pour la première fois il interroge l'avenir,** alors que les anciens rapports effectués par l'ancien Conseil supérieur du travail social et l'actuel HCTS ont surtout visé une actualisation des pratiques et des thématiques.

Selon lui, cette interrogation vise une échéance non pas à 5 ans, mais à 30 ans, avec l'appui d'experts de la prospective qui évoquent des scénarios.

À titre de préambule, il nomme l'utilité de faire la distinction entre les perspectives qui correspondraient à des scénarii tendanciels, c'est-à-dire la prolongation des tendances observées aujourd'hui, **et les prospectives.** Il existe un élément important dans la prospective : l'inscription de réflexions sur le travail social dans l'Histoire. C'est-à-dire revenir sur le fondement, les origines, afin de s'interroger sur les perspectives. Pour exemple, le projet d'établissement ou de service vise une opérationnalité, toute une tendance, d'autant plus que le projet tel qu'énoncé par la loi de 2002 vise 5 ans, donc il va devoir se transformer. La distinction est, selon lui, à faire avec des scénarii alternatifs. Un scénario catastrophe pourrait être celui qui amène les professionnels à s'interroger sur l'avenir du travail social. L'interrogation même du travail social interroge ainsi d'emblée son avenir ou son futur. Selon Marcel JAEGER, les **questions sémantiques** liées au travail social entraînent des difficultés auxquelles s'est également confronté le HTCS, telles que les distinctions à faire entre le travail social, l'intervention sociale ou encore l'économie sociale et solidaire. **L'intervention sociale intègre le travail social.**

Le décret du 6 mai 2017 définit le travail social dans le Code de l'action sociale et des familles (CASF). Néanmoins, selon lui, des limites persistent : « *quand on pense au travail social on pense diplôme d'état, on pense aux 13 certifications du code. Mais les chercheurs en sont à 143 certifications délivrées par 5 ministères. C'est un paysage émietté dont la lisibilité n'est pas évidente, et c'est un des problèmes qu'il faut avoir en tête quand on parle de baisse d'attractivité* ».

Ainsi, Marcel JAEGER nomme la difficulté pour certains jeunes qui visent une formation en travail social de repérer ce que sont les différents métiers du secteur. Selon lui, cette **complexité provient des deux**

logiques distinctes qui ont traversé le secteur social :

- La prise en considération des besoins, des attentes, des préoccupations des personnes. La loi de 2016 insistant sur l'approche globale, holistique, tenant compte du fait qu'on n'a pas des cas mais des personnes avec des problématiques différentes et complexes ;
- Et en même temps, la volonté d'ajuster ces actions et interventions à des sigles identifiés, et notamment des catégories diagnostiques.

L'équilibre entre un souci de transversalité et un souci d'adéquation a ainsi alimenté la complexité d'une organisation. Pour le sociologue, cette complexité s'ajoute aux complexités même du paysage administratif, de la place de l'État, de l'Agence Régionale de Santé, du Conseil départemental... Dans le domaine de la formation, Michel LAFORCADE a pris position pour interroger le rôle de la Région sur la formation initiale des travailleurs sociaux. Le Conseil départemental est considéré comme le chef de file de l'action sociale, pour autant il y a une pluralité d'acteurs : acteurs administratifs, mais également les acteurs associatifs et les personnes concernées elles-mêmes.

Cette organisation complexe s'est construite dans la durée, même si aujourd'hui la crise d'attractivité de nos secteurs est mise en avant. Pour appuyer son propos, Marcel JAEGER va nommer quelques points de repères :

- Les années 90 avec un contexte de transformation profonde des politiques sociales notamment avec la naissance de la politique de la ville et la création du revenu minimum d'insertion
- Les rapports « une souffrance qu'on ne peut cacher » et « souffrance ou troubles psychiques : rôle et place du travail social »

Ces points de repères mettent en évidence que **la question du « burn-out » était déjà présente par le passé, pour autant la différence se situe au niveau de « la reconnaissance » qui n'était pas propre au secteur social.** Les deux préoccupations actuelles selon Marcel JAEGER seraient ainsi le non-remplissage des formations en travail social, faute de candidats, et la réalité d'étudiants en travail social qui quittent leur centre de formation aux bouts de quelques mois après notamment un contact avec la réalité du terrain via des stages, « *on peut donc s'interroger sur ce que ça signifie* ».

Marcel JAEGER parle d'une période intermédiaire en 2005, qu'il nommera « *le temps de la rigolade* ». Cette pause, liée à des contextes spécifiques, sera de courte durée. **Si la pandémie a joué un rôle important en marquant une transformation du rapport au travail et au travail social, pour Marcel JAEGER, il est également judicieux de prendre en considération les évolutions sociétales, dont notamment l'individualisation des rapports sociaux.** Pour appuyer son propos, il nomme les deux formes du lien social identifiées par Robert CASTEL :

- L'individualisme positif, qui est une affirmation de la singularité de chaque personne, qui va de pair avec l'émergence de la notion d'inclusion pour donner la place aux personnes y compris lorsqu'elles ont des spécificités ;
- L'individualisme négatif : l'isolement, qui prend de l'importance avec le virage domiciliaire.

Ce sont des mutations qui percutent le secteur et amènent le fait que le travail social pour une part échappe à une dimension normative et se confronte à des transformations importantes.

Ces dernières années, il y a une insistance du discours politique sur les transformations en cours dans le secteur social. En 2002, le terme de « **rénovation** » est employé, en 2013, il s'agit du terme de « **refondation** ». Pour Marcel JAEGER, l'évolution des termes dans le discours politique représente quelque chose de significatif : « *on est passés d'une évolution continue à une idée de rupture* ». **En termes de mutation, Edgar Morin utilise le terme de métamorphose.** Trois types de notions apparaissent dans les discours :

- Virage : virage domiciliaire ou inclusif
- Transition : démographique, numérique...

- Choc : la symbolique de l'électrochoc est assez surprenante : le problème du travail social a été de passer d'une période où ce qui comptait était l'engagement militant (fin 19^{ème} début 20^{ème}) à un processus de professionnalisation qui aboutit à la rigidification et la mise en question du poids de l'institution avec tous les débats autour de la désinstitutionnalisation. Pour Marcel JAEGER, la symbolique de l'électrochoc se retrouve avec le choc de simplification, le choc de transparence... Elle marque une volonté forte, une évolution forte dans le discours et les pratiques.

Pour Marcel JAEGER, le point essentiel pour contrer la perte d'attractivité est de renforcer la référence aux valeurs. Dans la baisse d'attractivité, il est souvent mis en avant le poids du travail administratif. Les métiers administratifs sont parfois qualifiés de « *bullshit job* ». Dans la déperdition chez un certain nombre de travailleurs sociaux se trouve le poids de ce travail administratif. Par exemple, il existe aujourd'hui le débat sur la possibilité de déléguer des tâches d'assistant de service social à un équivalent de secrétaire médical. En arrière-plan se trouve la question du passage d'une philosophie d'évaluation, issue de la loi 2002-2, à un référentiel unique, avec quelque chose qui peut être objet de discussions : la thématique de l'engagement, la question de l'éthique, versus la déontologie. **La question n'est pas la déontologie mais celle de l'éthique.** Pour le sociologue, il y a un nouveau rapport aux personnes : « *on passe de la thématique institutionnelle de la participation version conseil de vie sociale (...), à une approche assez différente de développement du pouvoir d'agir* ».

Le second point de débat pour Marcel JAEGER est la question de « l'aller-vers », souvent nommé comme un des points forts du travail social. Le sociologue nomme l'existence d'un autre rapport du HTCS qui évoque le retrait du travail social et la nécessité d'outiller les professionnels dans leur positionnement pour aller vers les personnes. Cela suppose d'avoir le temps et les lieux pour réfléchir aux questions de positionnement, il s'agit du rôle des cadres d'aider à un positionnement qui ne pourra jamais être régulé de manière normative.

Marcel JAEGER parlera aussi de deux autres aspects importants à ses yeux en lien avec le savoir :

- La production du savoir : Quand un paysage se transforme rapidement, il y a des incertitudes sur les modifications des publics. Il y a du méconnaissable dans le fonctionnement de la société et des publics, d'où l'importance de la recherche et des savoirs expérientiels. La définition française du travail social a deux originalités par rapport à la définition internationale : le travail social repose sur des savoirs, pas uniquement sur notre enthousiasme personnel, sur notre vocation, et pas uniquement sur la sécurisation par le statut.
- L'existence de trois types de savoirs : des savoirs académiques, des savoirs professionnels, et des savoirs expérientiels des personnes accompagnées qui fait qu'elles doivent pouvoir être associées à la formation des professionnels.

Un autre aspect essentiel pour le sociologue est l'évolution de la législation qui met en avant désormais la **différence entre un établissement et un service**, le service venant en complément de l'établissement, parfois son excroissance. Pour Marcel JAEGER, l'expérimentation Sérafin-PH est un exemple de la mutation qui s'opère. En effet, selon lui le fait de mettre le S de Service avant le E de l'Établissement donne la primauté au service, dans la continuité de la logique inclusive.

Pour conclure son propos Marcel JAEGER met en évidence que la question de l'attractivité pose la question de la formation et le développement de nouvelles compétences. Selon lui, un débat doit se réaliser sur la notion de compétences : « *ce n'est pas parce que j'identifie les compétences que j'identifie la qualité de la relation avec d'autres personnes* ». Pour le sociologue, la difficulté du secteur réside dans le fait qu'il peut être difficile d'y avoir un débat car l'analyse critique peut limiter des actions. Il citera en exemple que le Livre Blanc a bel et bien été adopté et pourtant pas à l'unanimité en lien avec des conflits, des divergences idéologiques, des conflits d'intérêt, mais aussi par des

différences de sensibilité. « Le secteur en est d'autant plus difficile à gérer, et vous en faites l'expérience par vous-mêmes et je vous souhaite bon courage ».

Échanges avec la salle et Quizz WOOCAP

WOOCAP

S'il existe des perspectives pour le travail social, sur quoi peut-on fonder prioritairement son avenir?

Félicitations !

Sur les travailleurs sociaux eux-mêmes

Sur les acteurs de la société civile et les politiques publiques

Sur les trois 

Échanges avec la salle

Modératrice : Le secteur est empli de mutations écologiques et diverses avec la question de l'inclusion donc une grande diversité de grandes mutations. Y a-t-il des interrogations, envies de témoigner, de contester... ? Pas de réactions sur la question de la rigidification des processus ou procédures, ou sur la spécificité du travail social à la française comme M. Jaeger l'évoquait ? Rien non plus sur le chat ?

Question de la salle : Par rapport à une des dernières slides sur ce besoin qu'ont les hommes politiques de parler de chocs, c'est certes de la communication, est-ce que ça traduit aussi une impuissance face à quelque chose qui n'arrive pas à bouger ? Qu'est-ce que vous proposeriez comme modalités pour que l'ensemble du secteur social accompagne les changements de la société ?

Marcel Jaeger : Évidemment ça n'est pas qu'un problème de communication, ce qui est important est de voir comment évoluent les idées, le rôle de l'État, la société tout entière. La notion de choc fait le pendant d'une notion beaucoup portée notamment par Marie-Aline Bloch, expression de la « *dépendance au sentier* », autrement dit le poids de la routine aussi est une thématique forte des

habitudes. On parle aussi d'identités enkystées. Je suis assez d'accord avec l'impression que ça donne de sentiment d'impuissance ou d'une nécessité d'accélérer. Il y a l'image d'un secteur qui a du mal à s'inscrire dans des mouvements, qui souvent ne sont pas d'une visibilité très grande et sont saccadés. Du point de vue de l'évolution des politiques publiques, il y a une importance de la thématique du parcours. Pourquoi je fais le lien, parce que quand on parle de référent de parcours, en disant que les parcours sont plus importants que la place des personnes, c'est une façon d'insister sur la fluidité nécessaire de nos sociétés. Il faut suivre les personnes sur la longue durée, mais il y a la question des parcours aléatoires. La notion de choc nous renvoie sur la rupture à tous les niveaux. Il y a la représentation d'un fonctionnement sociétal qui change beaucoup. Entre la thématique de la cohésion sociale et la thématique d'une société fluide, théorisée par des sociologues comme Baumann et autres, il y a un changement de représentation de ce qui fait société, et interrogation sur ce qu'est une société. Aucune société n'a disparu, elle s'est transformée, et la notion de choc renvoie à cela. Il y a un versant qui est celui de l'impuissance, si vous ne bougez pas on va vous choquer. Mais, il y a l'autre versant qu'est la toute-puissance. On est sur ces questions-là. Pendant trop longtemps on a analysé le fonctionnement du secteur social avec l'idée que c'était assez homogène. Dans les années 70, on évoquait beaucoup le contrôle social, il y avait une logique derrière. Aujourd'hui il y a un questionnement sur ce qu'est le secteur, et là j'insiste beaucoup sur les couples d'opposition. J'insiste sur les déséquilibres. Il s'est passé quelque chose avec la loi 2002-2 : la place de l'utilisateur, tout le discours classique, mais c'est surtout une définition de l'action sociale et médico-sociale, et pour la première fois une finalité double. Vous devez contribuer à l'autonomie des personnes en vue de leur citoyenneté. Vous devez aussi protéger les personnes quitte à avoir le sentiment d'être à l'opposé des valeurs du travail social. Il y a un problème de positionnement et de déséquilibre : je travaille dans un EHPAD ou FDE, on refait le projet, qu'est-ce qu'on va écrire sur la finalité ? Parfois, il peut y avoir des désaccords, et la notion de choc va intervenir là-dessus. Comment dire, je siffle la fin du match et il y a un choc. Ça ne peut jamais vraiment marcher. Le choc de transparence suite à l'affaire ORPEA, le choc de participation, on voit une réalité très contrastée. Il y a une espèce de mix, et tout notre secteur est fait sur l'instabilité. La loi du 11 février 2005 développe 2 logiques complémentaires mais pour certains contradictoires : l'accessibilité de tous à tout pour tout ; et la logique de compensation. Compte tenu de la réalité je suis amené à mettre des logiques de cadrage. Ce balancement entre les deux est une source d'incertitudes. Comment voulez-vous qu'un secteur soit attractif s'il crée de l'incertitude ? L'importance du Livre blanc est centrale pour poser les choses.

Modératrice : C'est toutes les tensions en évitant de prendre un risque en permettant la liberté.

Julien BLOT : Vous proposez de remettre le travail social en perspective, cela fait écho à un sociologue qui dit qu'il faut penser la politique de la ville pour 30 ans, c'est un peu ce que vous proposez pour le travail social. Comment on gère ce paradoxe entre un projet sur 30 ans et une échéance proche, une urgence à laquelle on est confrontés ?

Modératrice : Entre l'urgence de court terme et la nécessité de politiques structurelles de long-terme.

Marcel JAEGER : Il faut convaincre les politiques et les tarificateurs que le travail social est un investissement. De ce point de vue-là, ça veut dire réinvestir le champ politique. Souvent, le secteur professionnel s'est préoccupé de ses propres conditions d'existence, mais pas nécessairement de sa valorisation à un niveau politique. Vous avez vu l'Assemblée Nationale avec le projet de service public de la petite enfance, à la surprise générale un article fait qu'on supprime une disposition tout à fait essentielle. Quand on lit la presse on lit la stupéfaction, et tout le monde est stupéfait que ça se soit passé comme ça. Un deuxième élément, c'est que c'est un secteur qui doit produire tout court, produire des idées, et c'est là encore une des fonctions attendues du Livre blanc. Il y a à peu près 14-15 préconisations, et c'est là-dessus.

Modératrice : Réinvestir le champ du politique, on a bien entendu.

Henri BADELL : Ce matin j'ai le moral dans les chaussettes. Je dirige des EHPAD, IME, comment réenchanter le secteur ? Comment redonner le moral ?

Marcel JAEGER : Le problème ce n'est pas notre secteur, dans le monde industriel aussi il y a différentes choses. L'important c'est d'être en contact avec les lieux où l'avenir se joue, par exemple les centres de formation. Il faut aller dans les collèges et lycées, il faut favoriser les stages de jeunes qui parfois ont 14 ou 15 ans. Il faut investir dans la jeune génération, et la Covid a eu un mérite important, en dehors des effets de déstabilisation, ça a été la mobilisation d'étudiants en travail social dans la réserve citoyenne. Il y a un décalage : la jeunesse est capable de s'enthousiasmer, mais il faut les aider. Parce que c'est ce qu'on a fait pendant longtemps, de les décourager. Aujourd'hui, j'ai 80 places mais que 60 candidats, donc je ne vais pas faire la fine bouche. Il y a une responsabilité qui nous engage tous. Il y a une responsabilité de la société, il y a des causes multiples, mais il ne faut pas s'exonérer de notre propre responsabilité.

Témoignage vidéo

Une professionnelle du secteur de la protection de l'enfance met en avant la polyvalence de son métier. Elle évoque : « *chaque jour est différent, il est important de ne pas tomber dans une routine* ».

Regards croisés

Les métiers dans le secteur social et médico-social

« **Approche sociologique de la crise du travail social** » - Hervé HEINRY, *Docteur en sociologie et enseignant chercheur à l'EHESP*

Pour analyser la crise dans le domaine du travail social du point de vue d'un sociologue, il est essentiel pour Hervé HEINRY de **définir ce que l'on entend par "crise"**. À cet égard, il a choisi de s'appuyer sur la **conception chinoise de la crise** car elle présente à ses yeux, un intérêt particulier. En chinois mandarin, il n'existe pas d'idéogramme spécifique pour décrire le concept de "crise". Au lieu de cela, la notion de crise est évoquée en combinant les idéogrammes pour "danger" et "opportunité". Ainsi, **la crise peut être définie comme une période qui exige à la fois de la prudence et de l'action**. En d'autres termes, il s'agit d'une période de tension entre des forces qui poussent vers l'avant et d'autres qui freinent, le tout se déroulant dans un contexte de transformation des structures sociales.

Pour tenter de mieux comprendre cette situation, examiner **trois moments clés de l'histoire de la profession du travail social** permet ainsi de mieux saisir le phénomène de crise auquel la profession est confrontée :

- Tout d'abord, il est important de noter que la professionnalisation du métier d'infirmier est étroitement liée à deux facteurs : la laïcisation des soins de santé et la création d'écoles de formation pour les infirmières. Ces développements, qui ont été en opposition avec l'influence religieuse, ont ouvert de nouvelles perspectives.
- Ensuite, la structuration des pratiques professionnelles a contribué à libérer le travail social.
- Enfin, le développement du métier et des écoles du travail social pendant une période critique de notre histoire, entre 1942 et 1945, a été notable. La généralisation des écoles du travail social en province a créé un nouvel espace en contraste avec l'école de Jules Ferry.

Un deuxième point crucial pour comprendre la crise est d'analyser pourquoi nous parlons d'organiser les parcours, de coordonner les parcours, de "coordonner des coordonnateurs de parcours". Cette question est complexe car il existe des politiques publiques concurrentes qui ne fonctionnent pas harmonieusement, créant naturellement des zones de tension. Par exemple, **la décentralisation et les appropriations territoriales sont marquées par des frontières entre le handicap/enfant et la protection de l'enfance, entre l'hébergement des adultes handicapés et les soins aux adultes handicapés, ainsi qu'entre la dépendance et les soins aux personnes âgées**. Cela a entraîné une double articulation des politiques publiques partagées entre les Départements, en tant que chefs de file, et l'État qui décide des ressources allouées à ces politiques publiques. Les conséquences de cette découpe se reflètent dans les tarifications des établissements sociaux, auxquelles s'ajoutent parfois les effets budgétaires mal compensés de décisions gouvernementales telles que l'augmentation du point d'indice ou le versement du CTI.

Force est de constater que l'attractivité du secteur social ne dépend pas uniquement de l'augmentation des rémunérations des travailleurs sociaux, qui a eu lieu après une longue période de gel du point d'indice. D'ailleurs, cette augmentation s'explique par la situation économique du pays marquée par une inflation importante. **Ce sont plutôt les perspectives de carrière qui ont longtemps été un facteur d'attractivité**. Cependant, ces dernières années, la promotion sociale est concurrencée par le recrutement de jeunes diplômés en tant que directeurs, munis de Master 2. Les conditions de recrutement ont été durcies pour les professionnels de terrain suite à une modifications des épreuves du concours ; différentes de celles où Hervé HEINRY lui-même est devenu D3S en 2004. Dès lors, les parcours professionnels complets, où un éducateur pouvait devenir chef de service, puis directeur

adjoint et enfin chef d'établissement, deviennent de plus en plus rares et complexes. **Cette difficile promotion sociale explique en partie le manque d'attractivité et la crise que traverse les métiers du secteur social.**

La problématique est similaire pour les cadres socio-éducatifs. Il cite cet exemple : *« j'ai connu une jeune femme de 25 ans qui a été recrutée il y a quelques années en tant que cheffe de service pour son premier emploi, simplement parce qu'elle détenait un Master 2 en gestion de l'économie sociale et solidaire provenant d'une institution non spécialisée dans le travail social. Ce type de recrutement envoie un message ambigu aux professionnels de la structure sur leurs perspectives de carrière, ainsi qu'aux personnes ayant suivi une formation spécifique comme le CAFERIUS et qui se retrouvent en concurrence avec ces nouveaux candidats, alors que leur aspiration initiale était de devenir cadre en progressant dans leur carrière ».*

Selon Hervé HEINRY, un deuxième obstacle à la promotion sociale réside dans le manque de reconnaissance de certaines professions. Par exemple, bien que la psychologie soit intégrée dans le diplôme d'État d'éducateur spécialisé et soit régulièrement utilisée dans la pratique professionnelle, un éducateur souhaitant se reconvertir en psychologue doit entreprendre une formation complète, avec l'obtention d'une licence et un master en psychologie. Cette situation suscite des interrogations sur son équité.

Enfin, la difficulté de la mobilité horizontale entre différents secteurs explique également le manque d'attrait pour les métiers sociaux.

Par ailleurs, Hervé HEINRY aborde un deuxième facteur contribuant à la crise du travail social : le morcellement des politiques publiques. Le secteur social est devenu complexe en raison de l'enchevêtrement des politiques publiques. Cela est illustré par l'analyse de quelques situations concrètes : lorsqu'un enfant est en situation de vulnérabilité due à la défaillance de ses parents, c'est le département qui assume la responsabilité de sa prise en charge. À partir de l'âge de 3 ans, la question scolaire relève de l'État, à travers l'Éducation nationale. La gestion de la délinquance des mineurs, quant à elle, incombe au ministère de la Justice via la PJJ, et ainsi de suite.

Il est évident que les politiques publiques ont été élaborées en se basant sur les structures existantes. Cependant, cela remet en question la capacité des pouvoirs publics à garantir une approche cohérente des parcours individuels. **Il est impératif de décloisonner les politiques publiques pour une meilleure coordination.**

« Présentation de la cartographie des métiers » - Nasser IHAMOUCHE, *Directeur adjoint chargé du développement des services* et Mickael EVENQ, *Responsable connaissance client (ANFH)*

Dans un premier temps, les intervenants de l'ANFH expliquent l'articulation de leurs propos avec la présentation de chiffres clés de la cartographie des métiers, avec des focus spécifiques sur les métiers du secteur ainsi qu'avec la présentation de l'offre d'accompagnement et de formation mise à disposition par l'ANFH.

En ce qui concerne l'objectif et les enjeux de la cartographie. Depuis 2018, l'ANFH est engagée à soutenir les politiques RH des établissements. Cette démarche s'inscrit dans le projet stratégique de l'ANFH 2020-2024.

Nasser IHAMOUCHE rappelle que l'ANFH se positionne essentiellement en tant que financeur et

fournisseur d'actions de formation.

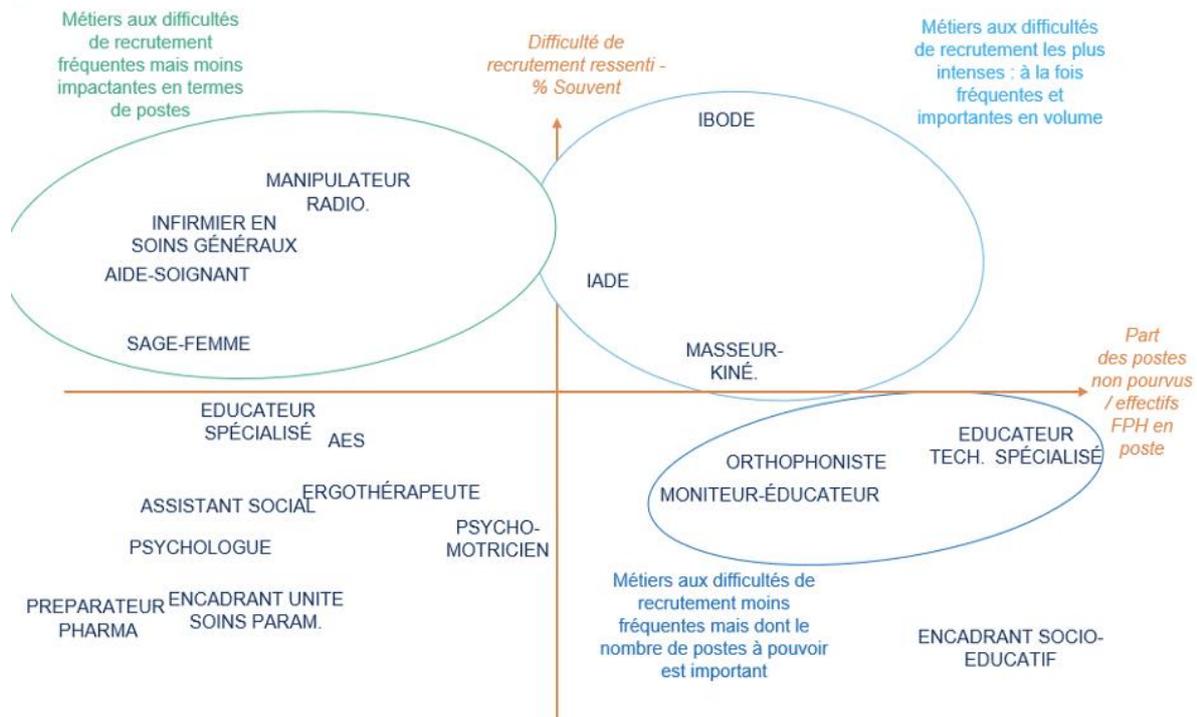
A ce jour, l'ANFH est particulièrement engagée sur la santé au travail, aspect pour lequel il est constaté que sur le terrain, il était difficile pour l'établissement de s'engager dans des démarches au regard des tensions sur le sujet en instance et avec les OS. C'est pourquoi, il est apparu nécessaire de faire intervenir un tiers de confiance qui apporte une méthodologie visant à objectiver les données. Donc, **en faisant intervenir un tiers extérieur à l'établissement, l'ANFH permet d'établir un diagnostic objectif et d'accompagner les acteurs à travers la formation pour mieux saisir le sujet et accompagner à la mise en place d'un plan d'actions.** Ainsi, le constat est que l'ANFH n'est pas uniquement un organisme de financement de la formation, mais accompagne les établissements dans une démarche complète. L'ANFH a donc fait le choix de se positionner en tant que tiers de confiance. Dans ce cadre, la politique de GPMC, notamment via la question du rapport aux métiers, est un axe de travail important.

L'ANFH applique une méthode avec un dispositif qui permet d'établir un diagnostic, de former les acteurs, et d'accompagner dans la mise en place d'un plan d'action ; mais surtout, d'accompagner l'ensemble des acteurs sur un territoire afin que chacun, dans son établissement, ne se retrouve pas seul à gérer ses données et à imaginer des solutions qui n'existent pas encore dans son établissement. **L'objectif final est de faire en sorte que les établissements obtiennent le maximum d'informations sur les métiers qui sont pratiqués dans l'établissement, leurs évolutions et les métiers à venir, en investissant le moins de moyens possible.** Il s'agit de la mission de l'ANFH de mutualiser les moyens et d'agrèger les données. C'est d'autant plus vrai pour les établissements les moins importants, pour lesquels s'engager dans une démarche de GPMC suppose des ressources techniques, des compétences et un financement dont ils ne disposent pas toujours. Dans ce cadre, divers objectifs sont portés par l'ANFH pour répondre aux besoins des établissements : connaître les métiers de la FPH, mieux appréhender et anticiper les besoins en compétences à venir, contribuer au fléchage des politiques et financement de l'ANFH, développer les plans d'actions régionaux ANFH, contribuer aux travaux d'observation sur la connaissance et l'évolution des métiers et des compétences dans le champ sanitaire, social et médico-social en lien avec les partenaires nationaux et régionaux, etc.

Suite à ce contexte, Mickaël EVENQ présente les principaux résultats des travaux engagés par l'ANFH. Voici **les chiffres clés de la cartographie des métiers** :

- L'âge moyen des agents de la FPH est plus élevé dans le secteur du handicap (44,16 ans).
- Le métier le plus exercé dans les établissements du Handicap et de l'Enfance-Famille est celui d'éducateur spécialisé (24,67%).
- Dans la FPH, il est dénombré 868 451 agents (dont 50% en CH), 191 métiers
- Il y a 72% d'agents titulaires et 23% d'agents contractuels ;
- 28% de catégorie A, 34% de catégorie B, 28% de catégorie C
- 81% de temps plein, et 80,3% de femmes.
- Dans le secteur social, il est recensé 34% d'agents contractuels, 43% de catégorie C, et 26,9% d'hommes.
- Dans les EHPAD autonomes, 33% d'agents contractuels est comptabilisé, 50% de catégorie C, et 86,9% de femmes
- Dans les ESMS, l'âge moyen est de 43,32 ans et l'âge médian est de 44,6 ans.
- **Le métier le plus exercé par secteur : enfance-famille (éducateur spécialisé – 23,9%), Handicap (aide-soignant – 40,87%), personnes âgées (aide médico-psychologique – 17,23%).**
- Les métiers de l'encadrement : sanitaire (5%), médico-social (4%) et social (7%).
- **Évolution du taux d'absentéisme entre 2019 et 2022 : handicap (de 6,4% à 10,6%), enfance-famille (de 7,6% à 11,2%), EHPAD (de 10,2% à 12,3%) et CH (de 8% à 9,4%).**

- Évolution du taux de turn-over entre 2019 et 2022 : handicap (de 3,8% à 9,5%), enfance-famille (de 14,9% à 16,7%), EHPAD (de 9,6% à 12,5%) et CH (de 11,6% à 13,8%).
- Les métiers les plus en tension (voir le graphique ci-dessous).
- Etc.



L'offre d'accompagnement et de formation proposée par l'ANFH couvre les 3 niveaux de la GPMC. Le niveau 1 consiste à l'élaboration d'une nomenclature et d'une cartographie des métiers exercés dans l'établissement. **Le niveau 2** a pour vocation d'intégrer la démarche Métier-Compétence dans la pratique quotidienne de gestion des ressources humaines des établissements de santé. Enfin, **le niveau 3** consiste à adapter à moyen et long termes les évolutions. **L'ANFH accompagne les établissements à tous ces niveaux en proposant différents outils :**

- Une cartographie des métiers PM & PNM
- Un suivi sur les actualités RH via des webinaires, des journées thématiques et des ateliers
- Des guides et des formations sur l'entretien professionnel
- Réalisation d'études et d'enquêtes sur l'évolution des métiers et des compétences
- Etc.

Échanges avec la salle et Quizz WOOLAP

Question : Sait-on pourquoi il y a plus de cadres dans le secteur social que dans le secteur sanitaire et le médico-social, car il y a un écart significatif ?

Réponse : Progressivement, la taille des unités et des groupes encadrés s'est réduite. En effet, avec le temps, on est passé de groupes 30 enfants à des unités de 15, 9, puis 6 enfants avec un cadre pour chaque groupe. In fine, la multiplication du nombre de groupes a eu pour effet d'augmenter le nombre

de chefs de service.

Question : Comment travailler avec l'ANFH sur la coordination des parcours ?

Réponse : Plusieurs entrées sont possibles : Dans un premier temps, je vous invite à vous rapprocher de votre délégué régional de l'ANFH. Dans un second temps, si le sujet est susceptible d'avoir une portée nationale, il est également possible d'établir un partenariat entre le GEPSO et l'ANFH.

Question : Est-ce que la cartographie des métiers peut permettre à l'ANFH d'établir des plaidoyers auprès des pouvoirs publics afin de redéfinir les politiques publiques, notamment en ce qui concerne les besoins des établissements ?

Réponse : Oui, cela est possible. Mais ce n'est pas l'objectif premier car l'ANFH s'inscrit dans une neutralité politique. On cherche à objectiver les situations. Les professionnels et les établissements sont, quant à eux, libres de s'en saisir pour lui donner une autre dimension.

« Livre blanc du Haut Conseil du Travail Social » - Mathieu KLEIN, *Président du Haut Conseil du Travail Social (HCTS), Maire de Nancy et Président de la Métropole du Grand Nancy (distantiel)*

Mathieu KLEIN présente le Livre blanc adopté par l'assemblée plénière du HCTS, qui n'a pas encore été remis à son commanditaire, la ministre des Solidarités et des Familles. Le Président du HCTS depuis l'été 2021 rappelle que cette instance regroupe tous les acteurs du travail social : associations de professionnels, instituts de formation, personnes qualifiées, collectivités territoriales, services de l'Etat, etc. **Le HCTS est une instance officielle de représentation du travail social auprès du gouvernement, mais également un porte-voix des professionnels, comme l'entend son président.**

D'abord, le président du HCTS explique la différence entre un livre blanc et un livre vert, selon la nomenclature européenne. **Le livre vert établit un constat, un état des lieux.** Un Livre vert a été remis à Olivier VÉRAN en 2022, alors ministre des Solidarités et de la Santé, pour mettre le débat sur le travail social sur la place publique avant l'élection présidentielle. Ce Livre a été conçu comme une feuille de route opérationnelle pour les pouvoirs publics, via une rédaction très ascendante : comités locaux du travail social, entretiens rassemblant des milliers de travailleurs sociaux, etc.

Quant au Livre blanc, celui-ci établit des propositions, suivant trois postulats :

- **Les professionnels du travail social représentent un million de personnes, sans lesquelles il ne pourrait y avoir d'État-providence**, de pacte social républicain et sans lesquelles les politiques de solidarité ne pourraient exister.
- **Il conviendrait de mettre le curseur de l'urgence sociale au même niveau que celui qui a été mis lors de la crise sanitaire au niveau des professionnels de santé.** Au moment de la crise COVID, la France s'est aperçue de la difficulté dans laquelle se trouvait le secteur sanitaire, ce qui a été moins flagrant pour le médico-social. Aujourd'hui, les secteurs médico-social et social se trouvent dans une situation dégradée qui devrait conduire à des mesures fortes. Mathieu KLEIN explique ne pas être en train de prophétiser des lendemains qui déchantent, mais plutôt de décrire des réalités factuelles, avec des difficultés qui sont bien présentes.
- **La question du genre et du dérèglement climatique se trouve au cœur des réflexions du Livre blanc**, écrit au féminin, car 95% des travailleurs sociaux sont des travailleuses sociales. La question climatique se trouve être au cœur des enjeux sociétaux car les personnes fragiles en sont les premières victimes.

Le Livre blanc fait donc cinq constats :

- **Le management par les chiffres est la source principale de perte de sens pour les travailleurs sociaux.** Les objectifs quantitatifs invisibilisent et amoindrissent le travail bien fait. Le Président du HCTS explique que **le travail social représente du temps humain, du reporting, de la connaissance du public et qu'il faut redonner de la visibilité et de la reconnaissance à ce travail, non quantifiable.**
- **L'excessive bureaucratisation du travail social est facteur de déstabilisation**, avec des normes toujours plus nombreuses, la multiplication des dispositifs d'appel à projets et autres mécanismes de financements publics, parfois au détriment de l'accompagnement social.
- En conséquence des deux premiers constats, **la nécessité de restaurer le pouvoir d'agir des professionnels pour restaurer une autonomie dans leur travail.**
- **La prise en compte des évolutions de la société et notamment des enjeux environnementaux, économiques et climatiques.**
- **L'articulation des savoirs, entre savoirs académiques, expérientiels et des professionnels**, avec la nécessité que le travail social devienne une discipline de recherche afin de donner de

la visibilité à ce parcours.

De ces cinq constats, le HCTS établit 14 recommandations opérationnelles, parmi lesquelles :

- **Valoriser les salaires** : le HCTS invite l'État à engager la construction d'un nouveau cadre conventionnel lisible et équitable. Il souhaite également la reprise d'un dialogue avec les partenaires sociaux pour aller vers une harmonisation vers le haut des rémunérations. Le constat est fait d'une faiblesse des salaires à l'entrée et d'une progression jugée insatisfaisante.
- **Ouvrir la concertation sur les ratios d'encadrement.**
- **Réinterroger les modes de financement** des structures en prenant en compte le travail humain.
- **Assouplir les logiques d'appel à projet** : qu'ils soient à la main des acteurs territoriaux et qu'ils puissent définir des projets dans une logique pluriannuelle.
- **Recruter durablement** : dans les instituts de formation, il y a de moins en moins de candidats avec des départs de postes plus rapides et fréquents, ainsi qu'une accélération du *turn-over* dans les structures. Il convient de favoriser l'accueil de stagiaires, de mieux les accompagner.
- **Penser les organisations de travail** : management participatif, temps de réflexion interprofessionnels, développement de la fonction de conseiller technique qui viendra en support des services, en instituant un socle commun partagé par tous.
- **Faire la distinction entre accompagnement aux droits et accompagnement social** : l'accompagnement aux droits mobilise un temps important pour les travailleurs sociaux, afin d'aider à circuler au sein de l'administration. Il faudrait des métiers dédiés à l'accompagnement administratif.
- **Mettre en place une stratégie de communication** : ce, afin de donner une autre place au travail social dans l'imaginaire collectif.
- **Permettre la transition numérique sans tomber dans le tout-dématérialisé.**
- **Renforcer la place du travail social dans le débat public ainsi que la visibilité du HCTS**, afin que le travail social ne soit plus l'angle mort du débat public.

Le Livre vert fera l'objet d'un comité de suivi.

Initiatives inspirantes de management et QVCT

Intervention n°1 – DITEP / DIME Montmédy (55)

Francis CHARUEL, *Cadre supérieur socio-éducatif, Responsable du DITEP / DIME*

Wendy DEWART, *Coordinatrice médico-sociale de l'ITEP de Montmédy*

Modératrice : En matière d'amélioration des conditions de travail, vous vous êtes penchés sur la question du sport.

Francis CHARUEL : Oui, tout à fait. Le **SEISAAM** (Services et établissements publics d'inclusion et d'accompagnement Argonne Meuse) est constitué de 600 agents, répartis sur **3 pôles : social, protection de l'enfance, et médico-social**. Nous avons intégré le **GCSMS Meuse qui s'est créé en 2018**. Dans un premier temps, le GCSMS s'est donné pour **mission de donner accès au sport à tous les résidents. Puis le projet s'est étendu aux agents, en support avec le CDOSF meusien**. Nous avons commencé en janvier 2022 sur 3 villes puis sur 2 autres villes meusiennes en septembre 2022. **Chaque agent a droit à 1h30 de sport par semaine. 7 à 8% des agents en bénéficient aujourd'hui**. Tous les corps de métiers sont concernés, ce qui permet d'échanger entre les différents corps de métier des 3 pôles.

Visionnage d'une vidéo : 3 agents présentent le dispositif et ses vertus, témoignant notamment d'une meilleure ambiance, d'une QVCT renforcée, d'une plus grande connaissance des collègues et de leurs métiers. Une agente déplore néanmoins que les activités sportives ne soient pas davantage diversifiées.

Wendy DEWART : Il y a eu un réel engouement pour ces activités sportives. Elles permettent de passer de bons moments entre collègues, sans liens hiérarchiques, de renforcer la cohésion d'équipe, de diminuer le stress et de renforcer le goût de l'effort. **La limite est la question des horaires**. Il faudrait qu'on parvienne à proposer d'autres créneaux horaires pour les personnels qui travaillent en horaires d'internat (14h-22h).

Francis CHARUEL : Oui, en effet. En parallèle, **nous sommes notamment en phase de réflexion pour étendre nos activités à la culture**, via notamment un atelier théâtre. En tout cas, on voit concrètement les effets positifs de ces activités sportives.

Échanges avec la salle

Question : Comment vous vous organisez pour le planning ?

Réponse : Les chefs de service s'organisent pour qu'il n'y ait pas de trou au planning. Comme les services sont prévenus à l'avance, c'est faisable.

Question : Quid du télétravail ? Est-ce que c'est possible dans le secteur social et médico-social ?

Réponse : Il n'y a pas de télétravail pour les personnels qui accompagnent les résidents mais c'est possible pour les agents du service administratif.

Question : Est-ce que cela ne crée pas d'inégalités ?

Réponse : Oui, cela crée des inégalités mais il ne faut pas que ce soit ressenti comme des injustices. Pour cela, il faut envisager des formes de compensation, en termes de conditions de travail, pour les agents qui ne peuvent pas bénéficier du télétravail.

Question : Qui encadre les activités sportives ?

Réponse : Ce sont des éducateurs du CDSOF meusien.

Intervention n°2 – MAS LE HAMEAU (59)

Séverine DEVEUGLE, *Référente des recruteurs*

Stéphanie USANDIZAGA, *Interface de communication des recruteurs*

Anthony TEIXEIRA, *Recruteur*

Modératrice : Bonjour Séverine. Dans votre établissement, vous avez choisi d'associer les personnes accompagnées à tous les recrutements.

Séverine DEVEUGLE : Oui absolument. Notre structure accueille des adultes en situation de polyhandicap. Au Hameau, ce sont les résidents qui recrutent les professionnels et qui les accompagnent dans une démarche d'autodétermination et d'inclusion. C'est une idée inspirée de structures en Suède. 8 résidents se sont positionnés sur le projet. Assez rapidement, l'idée est venue de formaliser la démarche de former les résidents recruteurs via un cabinet de conseil, et de mobiliser le service com pour travailler sur leur logo, communiquer... Je suis la référente du projet. La direction sélectionne les CV et les transmet aux résidents recruteurs qui, eux, procèdent aux entretiens. Mais, la direction veille au respect du cadre réglementaire (période d'essai, modalités de sélection, questions posées...). La direction est souvent raccord avec les choix des résidents recruteurs. On ne s'est donc presque jamais interrogé sur la pertinence du choix fait par les résidents. Ces derniers sont de plus en plus attachés au savoir-être, à la posture... Les agents sont aujourd'hui majoritairement issus d'un recrutement effectué par les résidents.

Modératrice : Anthony, est-ce que vous avez remarqué un changement dans l'accompagnement ? Ça a changé quelque chose pour vous que ce soit les résidents qui recrutent ?

Anthony TEIXEIRA : (Grand sourire) C'est mieux !

Séverine DEVEUGLE : Anthony m'a expliqué que le travail et l'accompagnement sont meilleurs. La légitimité, la confiance sont plus élevées. Il y a un gros de travail aussi autour du lâcher-prise de la direction. Ici, on a une grande confiance envers les résidents recruteurs. On travaille tous ensemble en fait. On a par exemple rédigé le projet d'établissement ensemble.

Échanges avec la salle

Question : Est-ce que ça change le regard des candidats ? Est-ce que ça les déstabilise ?

Réponse : Non, les candidats sont prévenus en amont et c'est plutôt bien reçu. Ils sont 3 ou 4 recruteurs à chaque entretien et ça se passe très bien.

Question : Les recruteurs sont-ils rémunérés pour le travail ?

Réponse : Malheureusement, pas encore. Ils ne sont pas payés, mais cela a des effets très bénéfiques en matière de valorisation d'eux-mêmes. C'est vraiment gratifiant pour eux. En parallèle, il faut savoir qu'au-delà du recrutement, la direction associe également les résidents à la formation des agents de manière générale. La formation du personnel est en effet assurée par la direction et 2 résidents qui ont été formés pour être eux-mêmes formateurs.

Question : N'est-il pas risqué de s'adresser à des non professionnels du recrutement ?

Réponse : Les résidents recruteurs ont été formés à respecter la réglementation en matière de recrutement, par exemple à ne pas poser de questions discriminantes.

Question : Qui assure la formation ?

Réponse : C'est l'organisme de formation Campus Formation.

Intervention n°3 – Réseau Les Ateliers Durables

Benjamin COMBES, *Fondateur du Réseau Les Ateliers Durables, Consultant QVT*

Modératrice : Benjamin COMBES, qu'est-ce que vous pensez de ces deux initiatives dans le secteur médico-social ?

Benjamin COMBES : Je trouve ça très intéressant car nous avons deux actions différentes, mais complémentaires. Le sport au travail, cela renforce le bien-être, la cohésion et même la santé. Le recrutement par les personnes concernées, je trouve ça très original car cela bouscule les habitudes. Cela permet aux personnes accompagnées de réfléchir à ce dont elles ont besoin et de les valoriser, de les rendre parties prenantes de leur accompagnement.

Modératrice : Qu'est-ce qu'on peut recommander aux structures sociales et médico-sociales pour améliorer leur QVCT ?

Benjamin COMBES : Le cœur de la QVCT se joue dans les temps d'échanges et de discussions avec les agents. Cela peut se faire en interne, mais cela demande parfois d'avoir recours à des cabinets spécialisés. Il y a deux voies d'accès : soit on travaille avec la direction, soit on passe par l'ensemble des salariés en les associant à la démarche. C'est plus long, cela nécessite notamment plusieurs mois pour organiser des ateliers. Les temps d'échange en équipe sont primordiaux. Il faut arriver à trouver ces temps-là. Des aides peuvent être allouées, notamment via l'ARS. Il faut aller vers un management par la confiance davantage que vers un management par les chiffres.

Modératrice : Mais est-ce que dans le secteur social et médico-social, dans lequel on accompagne des personnes vulnérables, on n'aurait pas quelques scrupules à parler de QVCT ?

Benjamin COMBES : Je pense que c'est vrai, mais de moins en moins. Car on voit que les jeunes générations viennent de plus en plus questionner les conditions de travail.

Modératrice : Peut-être que les jeunes générations accepteront de partager leurs talents au sein de leur structure en portant une activité, par exemple des comédiens ?

Benjamin COMBES : Oui tout à fait, ça ne coûte rien et il y a plein de compétences dans les équipes.

Modératrice : En fait, vous invitez à tenter, à expérimenter, même si ce sont de petites choses. Mais est-ce que ça ne risque pas d'être mal reçu parfois ?

Benjamin COMBES : Je vois très rarement des réactions négatives face aux actions engagées. Même de petites actions sont bénéfiques.

Échanges avec la salle

Question : Monsieur COMBES, durant vos ateliers, la question du management a-t-elle été abordée ?

Réponse : Oui, mais à travers des ateliers séparés. Il ne faut pas mixer toutes les problématiques managériales dans un seul atelier. Les problèmes de la formation des managers, du manque de communication et de temps d'équipe, ainsi que du droit à la déconnexion, sont en particulier ressortis. Le management participatif, l'apprentissage de la délégation des tâches sont une des clés du changement managérial.

Vidéo témoignage d'un professionnel

Une travailleuse sociale de formation initiale d'éducatrice spécialisée livre son témoignage sur l'évolution du métier. Elle travaille en Foyer Départemental de l'Enfance depuis 1984. Elle a été éducatrice spécialisée en internat pendant de nombreuses années et depuis environ un an, elle est référente scolaire et médicale. Elle précise que cette fonction est différente. Elle indique avoir vu l'évolution et la restructuration de son Foyer Départemental de l'Enfance, que ce soit par la modification des locaux, la différence de taille, de public des groupes accompagnés ou encore la diversité des modalités d'interventions. La mission principale d'un Foyer de l'Enfance reste pour elle l'accompagnement d'enfants placés qui arrivent avec leurs propres difficultés. Le rôle des professionnels est de pouvoir les accompagner, de nouer de nouveaux partenariats en lien avec l'évolution des prises en charge. Pour cette professionnelle, le travail éducatif a indéniablement évolué, ce qui représente selon elle un aspect positif.

Question : Referiez-vous le même choix de métier ?

Réponse : Je ne sais pas... peut-être que je referais le même parcours.

Question : Recommanderiez-vous ce projet professionnel à vos proches ?

Réponse : Peut-être... Je dirais quand même que c'est un métier difficile, mais on ne le fait pas par hasard. Il faut avoir envie de le faire. La prise en charge des enfants n'est pas simple.

Question : Avez-vous un dernier mot à ajouter ?

Réponse : Le métier est difficile, mais il est aussi très formateur. Une fois qu'on a passé un ou deux mois, on sait si on est fait pour ce métier là ou pas.

Table ronde

« **Communication et dynamique territoriale** » - Solène JOB, *responsable communication ADAR 44*, Céline MINETTE, *Directrice opérationnelle CMQE « Autonomie & Inclusion »*, Henri BADELL, *Directeur EPMS Haut Var* et Aïcha KHOBEIZI, *élève directrice EHESP*

Solène JOB - *Responsable communication de l'ADAR 44, une association qui regroupe des services d'aides à domicile.*

Pour Solène JOB, la question de la marque employeur doit être interrogée. L'ADAR 44 a été créée par des bénévoles soucieux du bien-être des usagers et ils ont souhaité le mettre en avant. L'association est actuellement le premier partenaire du Conseil Départemental pour l'allocation personnalisée d'autonomie (APA).

L'attractivité des métiers fait référence à deux challenges pour Solène JOB :

- **L'accompagnement à domicile** : le secteur public doit faire face à des services privés où il existe une communication importante et des offres de salaires plus élevés.
- **La marque employeur** : ne représente pas uniquement la communication, mais également le regard des anciens salariés et de ceux en place. Pour l'ADAR 44, il s'agissait ainsi d'abord d'évaluer ce qui était en place et de savoir comment les personnes se sentaient dans l'association, afin de prendre connaissance du sentiment d'appartenance existant ou non. Un baromètre social va être lancé afin de savoir quels peuvent être les urticants, les choses qui frustrer, pour tendre vers un bilan de l'ambiance interne. Le parti pris de l'association est que les aides à domiciles, elles-mêmes, sont les meilleures ambassadrices.

Modératrice : Sont-elles prêtes à le faire ?

Solène JOB : Oui, enfin l'idée c'est déjà qu'elles soient bien dans notre association. On essaie aussi de les associer au niveau du management. Avant, on avait un management très descendant, maintenant nous optons pour la transversalité avec notamment une augmentation des groupes de travail. Un comité éthique et bientraitance est également mis en place. De plus, des réunions spécifiques sont mises en place comme, par exemple, « quels sont les leviers pour diminuer l'absentéisme », donc on prend en compte leurs avis.

De plus l'association a une page sur un réseau social. Néanmoins, Solène JOB constate que celle-ci est surtout suivie par les agents, donc le choix a été fait de s'en servir comme outil de communication en interne. Cela crée, pour les agents, le sentiment d'être importants pour l'association, d'être reconnus pour le travail fait.

Au-delà d'être dans une optique d'aides matérielles à l'image des prestations de ménages, **le travail est réellement centré sur le lien social**. Cela peut aussi passer par la création d'un jeu de société pour un bénéficiaire ou encore de permettre à une personne d'aller chercher son petit-fils à l'école.

Le mois d'octobre 2023 sera le lancement d'une campagne de publicité qui laissera la parole aux aides à domicile sur leur travail.

Céline MINETTE - Directrice opérationnelle CMQE « Autonomie & Inclusion »,

Le Campus métier et qualification emploi (CMQE) est un label qui est attribué par 4 ministères (Éducation Nationale et de la Jeunesse, enseignement supérieur, recherche et innovation ainsi que celui de l'économie). Ce label est ensuite signé par les ministères concernés par le secteur.

Céline MINETTE explique que l'objectif des CMQE est une adaptation au secteur et la formation tout au long de la vie des différents apprenants. Cela se réalise sous le format innovation/expérimentation. Les actions mises en place sont évaluées pour ensuite être essaimées sur le territoire.

Il existe actuellement 6 CMQE axés sur le secteur social et médico-social. Quatre d'entre eux sont qualifiés et deux sont en cours de qualification. Les quatre CMQE se trouvent sur les régions : Hauts-de-France, Île-de-France (thématique : bien vieillir à domicile), Guyane et Grand-Est (thématique : autonomie et inclusion). Les deux CMQE en cours de labellisation se situent en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Auvergne.

Céline MINETTE insiste sur le fait qu'un campus n'est, en soi, rien sans ses acteurs, car les demandes émanent d'eux. Le travail en cours au sein du CMQE de Nancy est en lien avec une demande de promotions des métiers sociaux pour les demandeurs d'emploi. Des informations collectives existent. En lien avec le public des demandeurs d'emploi, une demande leur a été effectuée afin de savoir si certains étaient déjà intéressés par un métier du secteur ; certains métiers sont apparus : animateur en EHPAD, ambulancier, auxiliaire de puériculture, infirmier... Ainsi, l'action du CMQE a débuté en 2021 et a concerné 15 demandeurs d'emplois. Ils ont pu rencontrer des professionnels des secteurs concernés. L'étape suivante a été de proposer des immersions à ces demandeurs d'emplois pour les confronter au plus près de la réalité dans une structure. Suite à cela, le travail des conseillers en insertion a été de les orienter, les intégrer vers une formation. Au final, sur les 15 demandeurs d'emplois concernés, 12 ont souhaités poursuivre le processus, 7 ont réalisé un stage et un demandeur d'emploi a obtenu un contrat.

Modératrice : L'offre est beaucoup plus axée sur le qualitatif que le quantitatif ?

Céline Minette : Tout à fait, on est sur des actions à petite échelle, mais en les multipliant on peut arriver à pouvoir contenter le besoin de recrutement.

Céline MINETTE explique que ces actions se tournent également vers les lycéens pour promouvoir le secteur avec l'objectif, à terme, d'augmenter les recrutements dans nos secteurs. Les CMQE développent des actions à court, moyen et long terme. **Depuis l'année dernière, des actions d'informations auprès de collégiens se développent.** L'expérimentation a été mise en place à la rentrée 2022 et s'est généralisée à la rentrée 2023 avec la mise en place de demi-journées entières dédiées à l'orientation et à la présentation des métiers.

En parallèle, ce CMQE avait également été sollicité pour appuyer la mise en place d'un forum sur les métiers d'aide à domicile. Ce forum, tenu sur une journée, a concerné le matin l'accueil des demandeurs d'emploi et l'après-midi l'accueil des collégiens. Or, le constat tiré de ce forum est que pour pouvoir accueillir des collégiens, il faut un minima de préparation en amont sinon les résultats ne seront pas probants.

L'objectif suite à cette action est de pouvoir travailler avec les employeurs, notamment pour le stage de 3^{ème} au collège. Pour ce faire, le CMQE a créé un dessin animé de trois minutes « la famille alpha » qui présente les métiers du secteur social et médico-social. Dans cette vidéo, tous les membres de la

famille rencontrent des professionnels différents des secteurs sociaux et médico-sociaux. Après une diffusion et un échange avec des collégiens, sur 150 élèves, 40 ont exprimé être intéressés par un métier du secteur. L'objectif suivant sera de réaliser des immersions au sein des collèges sur la période du brevet pour ceux non concernés.

Henri BADELL - Directeur EPMS Haut Var et **Aïcha KHOBEIZI**, élève directrice EHESP

Capsule vidéo – « La boîte à outils attractivité des métiers »

Cette capsule vidéo intitulée « La boîte à outils attractivité des métiers » est issue d'un groupe de travail porté par Henri BADELL dans le cadre de la Conférence spécialisée pour la prise en charge et les accompagnements médico-sociaux (CSPAMS) de la région Provence-Alpes Côte d'Azur (PACA). Cette initiative bénéficie d'un soutien de la Conférence régionale de la santé et de l'autonomie (CRSA) PACA.

La boîte à outils s'articule autour de 5 grands axes :

- Axe 1 : Informer
- Axe 2 : Former
- Axe 3 : Valoriser
- Axe 4 : Associer
- Axe 5 : Équilibrer

Chaque axe est composé de 5 fiches actions opérationnelles. Par exemple, l'axe n°2 « Former » dispose des fiches actions suivantes :

- Fiche action n°6 : Libérer la formation
- Fiche action n°7 : Mesurer les besoins de formations
- Fiche action n°8 : Créer des centres de formation territoriaux
- Fiche action n°9 : Individualiser la formation
- Fiche action n°10 : Reconnaître, promouvoir les nouveaux métiers

Les établissements peuvent ainsi identifier les fiches actions qui les concernent et se les approprier. Ce processus d'appropriation repose sur une interaction entre les réflexions portées en interne avec les équipes et celles portées avec les acteurs du territoire. **L'enjeu étant d'une part, de partager les constats en termes de besoins à l'échelle d'un territoire, et d'autre part de partager des moyens pour favoriser l'attractivité des métiers.**

La boîte à outils attractivité des métiers se veut avant tout souple, adaptable et évolutive. Il s'agit d'un moyen pour atteindre l'attractivité des métiers par le biais de l'expérimentation. Concrètement, chaque fiche action dispose d'indicateurs pour évaluer les actions opérationnelles menées avec les acteurs du territoire.

Échange avec Henri BADELL et Aïcha KHOBEIZI

Modératrice : Cette présentation est intéressante car elle permet également de faire travailler les acteurs ensemble. **Où en êtes-vous sur ce point ?**

Henri BADELL : Le travail au départ s'est centré sur le constat de la difficulté à recruter des professionnels. Nous avons fait le constat initial de ce qui ne marchait pas. Ensuite, dans le cadre du groupe de travail de la CSPAMS, le projet a évolué pour aller vers un outil simple composé de fiches

actions. La réalité est que communiquer n'est pas notre point fort dans nos secteurs et il faut évoluer. Il s'agit de « planter une petite graine » auprès des plus jeunes. La mise en concurrence des établissements sur un territoire peut exister et la question est de savoir comment un territoire peut travailler de manière globale entre secteurs.

« Je crois au territoire et à la coopération »

Modératrice : Pour limiter cette concurrence, vous essayez de recréer du lien, mais comment cela va se développer ?

Henri BADELL : Les acteurs seront aidés par la CRSA et l'Agence régionale de santé (ARS). Ces institutions financent un poste de chargé de mission qui sera pilote et qui va déployer l'outil sur le Nord du Var et le Nord du Vaucluse. L'idée est de voir les effets et les évolutions sur ces territoires pour ensuite développer encore plus cette boîte à outils. L'idée est de trouver des sponsors pour développer ce projet sur toute la région PACA.

Modératrice : Vous avez participé à ce projet, pensez-vous qu'il faille un investissement important des dirigeants ?

Aïcha KHOBEIZI : Oui, j'en suis convaincue. Au début, j'étais sceptique sur le fait d'arriver à la création d'un outil ainsi que pour l'obtention des fonds. Mais, le positionnement du directeur peut amener à ce résultat. Il effectue le lien avec les ressources humaines, mais au-delà de cela, la communication est importante. Celle que j'ai vu s'est réalisée dans des associations ou des commissions de santé, auprès d'un journaliste via Santexpo.

Échanges avec Solène JOB, Céline MINETTE, Henri BADELL et Aïcha KHOBEIZI

Modératrice : Ce que j'entends de vos trois témoignages c'est un manque de communication au sujet de vos métiers comme un manque d'attractivité, alors même que vos professionnels aiment leur métier.

Solène JOB : En effet, je vous invite à voir le film relatif au métier d'aide à domicile du CD 44 car on voit réellement le rôle de ces professionnels.

Modératrice : Vous parliez de métier du lien, c'est comme si vous tous vous essayiez de refaire du lien entre les acteurs du lien, est-ce que c'est un sentiment que vous partagez ? Faut-il recréer de l'écoute entre les professionnels ?

Céline MINETTE : Oui, en effet. Le grand public a des représentations de certains métiers, parfois plus dans le secteur hospitalier. Là, notre objectif était de monter des métiers d'autres structures et leurs richesses. Et on peut aussi progresser professionnellement. La vraie richesse est à montrer, montrer aussi des métiers inconnus, mais également donner la parole aux professionnels afin qu'ils puissent nommer les apports de leur métier. Dans le secteur, on n'a pas l'habitude de se vendre, donc on doit travailler ensemble.

Modératrice : Avez-vous l'espoir que les choses changent ?

Henri BADELL : Oui. Pour exemple, avant avec l'hôpital, on ne se parlait pas, avant la crise, avant le GHT. J'ai pu contacter la direction pour des coopérations, pas de réponse. Aujourd'hui, l'hôpital est en difficulté tout comme les élus et les citoyens. Donc aujourd'hui on se parle, on met sur la table nos problèmes, on réfléchit, on développe une synergie. Et c'est-ce qui me plaît aujourd'hui, on travaille ensemble, on construit ensemble avec l'hôpital. La réflexion sur des pôles de compétences pour travailler les formations est issue de constats identiques. Je crois en la dynamique du territoire. Plus le territoire est en difficulté, plus les professionnels du territoire vont travailler ensemble.

On parle du parcours des usagers, mais si on ne travaille pas ensemble entre acteurs, on ne peut pas faire ce parcours. On parle de transformation de l'offre, mais elle doit être là pour répondre aux besoins. On ne peut pas se transformer seul.

Modératrice : Comment travailler ensemble sur un territoire où il y a tellement de concurrence entre secteur privé et secteur public ?

Solène JOB : Nous, on est dans une fédération, donc on partage entre nous les idées. Les échanges avec le Conseil Départemental, les CLIC, les CCAS... sont importants. Nous sommes la plus grande association du département donc nous avons également une plus grande force de frappe. Il est important de mettre le paquet sur la formation de nos aides à domiciles car il s'agit d'un levier.

Échanges avec la salle

Question : La coopération entre acteurs sur le territoire, ok, mais au-delà de la communication ce qui est important c'est la dynamique de coopération avec les centres de formation, pas seulement sur recrutement mais aussi à la base de la formation (tutorat, etc...) – il s'agit d'un début de développement dans la Meuse.

Céline MINETTE : Je partage, il faut ce vrai rapprochement, mais je rajouterai également le lien avec les organismes de formation au sens large et pas juste du secteur, mais aussi de réaliser un travail avec les collégiens, les familles, les lycées ou d'autres organismes de formations... Pour exemple, nous avons un projet en cours avec une MAS qui veut créer un jardin partagé donc le but est de trouver des apprentis paysagistes ou menuisiers pour le faire car l'objectif est d'ouvrir vers l'extérieur.

Henri BADELL : Dans le Var, aujourd'hui nous n'avons pas ce travail avec les organismes de formation. Aujourd'hui, pendant 3 mois, on va réfléchir avec le chargé de mission. La mise en œuvre de la boîte à outils en janvier 2024 nécessitera de choisir les premiers axes. Les premiers seront sûrement formation et communication. La formation est un besoin du territoire. Il n'y a pas besoin de former 150 AMP si nous n'avons besoin que de 25 AMP. Il faut former au plus près du futur professionnel. Mettre en place des acteurs de manière permanente pour coordonner cela.

Solène JOB : Nous avons également peu de travail avec les organismes de formation. Nous avons eu un mailing récent pour proposer des interventions en classe pour les formations initiales avec l'association des aides à domiciles. Nous avons le principe d'annualisation des heures donc, oui, les heures faites en formation sont payées.

Henri BADELL : Nous avons également une autre démarche car on a décidé de s'engager dans un centre de formation. Dans le secteur du handicap, on a formé toutes les AESH du département, ce qui a permis une mise en avant des professionnels de l'IME, c'est une valorisation. Avec un EHPAD, nous avons créé un GCSMS pour former des AES, avec une volonté vraiment ciblée d'orienter sur le secteur de la fonction publique. Nous avons reçu l'agrément auprès de la région ainsi que la certification Qualiopi avec le soutien de l'ANFH.

Question en distanciel : En dehors des statuts existants alternance/apprentissage, est-ce que certains ont mis en place des bourses avec une contrepartie d'engagement de servir dans l'établissement ?

Céline MINETTE : Dans le Grand-Est, il existe des CAE donc il s'agit d'un financement de la région sur certaines formations, et l'étudiant qui a le CAE doit 2 ans à l'employeur.

Solène JOB : Je n'en ai pas connaissance sur le 44.

Henri BADELL : Cela était prévu à la base dans le centre de formation, c'est-à-dire un financement de l'établissement pour y travailler ensuite. Alternance classique ? Oui, mais l'enveloppe financière de l'ANFH a un impact important.

Céline MINETTE : Certaines régions ont mis en place des aides pour des étudiants et plus particulièrement pour les formations sociales et médico-sociales.

Évaluation et Conclusion de la journée

Jeanne CORNAILLE réalise la conclusion de cette journée. Elle évoque tout d'abord un retour sur un point particulier qui l'a marqué dans les propos de Marcel JAEGER en lien avec la question de la responsabilité. Cette responsabilité a été prise il y a un an par le GEPSO avec la création du groupe de travail sur la thématique de la transformation de l'offre. Le constat met en évidence une situation complexe, mais il est important de savoir comment le secteur peut s'y investir.

« L'action sociale est à mettre au cœur du débat social et citoyen »

La présentation du Livre blanc est un moment déterminant. Dès qu'il sera publié, ce sera à nous de nous saisir de ces recommandations, de les diffuser pour que le travail social soit au cœur du débat public.

Ainsi, le 1^{er} axe qui ressort est la notion de responsabilité et de porter une parole au niveau du GEPSO.

Le 2^{ème} axe est l'outillage, c'est-à-dire comment les acteurs aujourd'hui qualifient cette crise du travail social. La cartographie des métiers est une première base : savoir où chercher les compétences et interroger quelles stratégies les acteurs peuvent mettre en œuvre dans ce sens. La mise en place d'un plan de communication demande certes du temps, mais finalement peu de moyen, ce qui rend cet aspect accessible à tous. L'enjeu territorial est également mis en avant avec cette nécessité du lien à construire entre acteurs, entre établissements, mais aussi avec les acteurs de la formation. Jeanne CORNAILLE déclare que le GEPSO est ravi de pouvoir également approfondir ces partenariats avec l'UNAFORIS et l'ANFH. Le secteur peut ainsi être fier de s'être saisi de ce sujet.

Le 3^{ème} et dernier point que Jeanne CORNAILLE met en évidence revient à Marcel JAEGER, à savoir de **faire du travail social un investissement**. Il faut, pour se faire, aller chercher la jeunesse. Il s'agit d'un axe de travail porté depuis un an au GEPSO via notamment le secteur de la Protection de l'Enfance, en se disant qu'il s'agit également de notre responsabilité de mieux faire connaître ce qu'est le social, ce que sont les métiers du lien, car les acteurs du terrain sont les mieux placés pour en parler.

L' « Authenticité de la communication » est un choix du GEPSO pour la communication en lien avec la Protection de l'Enfance qui va avoir lieu en cette fin d'année. Il s'agit de donner à voir quels sont ces métiers d'accompagnement et de donner envie à de nouvelles générations de rejoindre ce secteur malgré les difficultés qu'on peut rencontrer.

Jeanne CORNAILLE remercie l'ensemble des membres du comité d'organisation des établissements pour le travail important effectué pour réaliser cette journée ainsi que les autres participants.

« Oser sortir de cette culture de non-communication et valoriser les savoir-faire »

Pour visionner le *replay* de la journée de formation : [Colloque : GEPSO – Valoriser les métiers – Colloque TV \(colloque-tv.com\)](http://Colloque : GEPSO – Valoriser les métiers – Colloque TV (colloque-tv.com))