

**ASSISES DÉPARTEMENTALES DE  
L'ACTION SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE**

ACTES DES ASSISES - 19 & 20 JUIN 2024

LE DÉPARTEMENT S'OCCUPE DE VOUS

**SOLIDARITÉS**







© DgP/A - L. Cuette



**Martial Saddier**

*Président du Conseil départemental  
de la Haute-Savoie*

Mesdames et Messieurs, bonjour à toutes et à tous,

Je suis très heureux d'ouvrir ces premières assises, car c'est une grande première pour nous. Permettez-moi tout d'abord de remercier les collègues élus qui sont à mes côtés ce matin. Plus précisément, je suis accompagné par l'une des deux présidentes de la commission des affaires sociales, **Madame Agnès GAY**, conseillère départementale du canton de Bonneville. Vous aurez également le plaisir d'entendre **Madame Estelle BOUCHET** en clôture de la matinée, qui est Vice-présidente aux affaires sociales. Je les salue et les remercie sincèrement pour leur engagement.

Je tiens également à saluer **Jean-Philippe MAS**, le maire de Cluses, Président de la communauté de communes et Vice-président en charge de l'éducation. **Madame Josiane LEI**, Maire d'Évian et Présidente de la 2<sup>e</sup> commission, devrait nous rejoindre. Je souhaite excuser **Christelle BEURRIER**, qui ne pourra pas participer en raison d'engagements électoraux. De plus, plusieurs partenaires et services de l'État, initialement prévus pour intervenir, ont dû se désister en raison de la dissolution récente de l'Assemblée Nationale, qui impose un devoir de réserve.

Je remercie chaleureusement les quatre élus à l'initiative de ces assises : Estelle, Agnès, Josiane et Christelle, ainsi que Jean-Philippe MAS. Je tiens également à remercier notre Directeur Général des Services, **Yannick PRÉBAY**, et **Bernard RACH**, le directeur général adjoint en charge du pôle social, pour leur contribution essentielle à l'organisation de ces assises.

Merci au pôle Ressources Humaines, dirigé par **Isabelle DHAL**, et à tout le pôle RH, ainsi qu'au cabinet et à la communication sous la direction d'**Olivier AYET** et **Delphine METZ**. Je veux aussi exprimer ma gratitude envers **Anaïs VULLIET**, absente ce jour en raison d'un deuil familial.

Je souhaite également saluer **Nelly PESENTI**, **Maryline RENEUX** et **Stéphanie CALLEY**, dont l'engagement a été crucial pour la réalisation de ces assises. Enfin, je remercie tous les salariés du Conseil départemental de la Haute-Savoie, notamment ceux du pôle social, pour leur travail indispensable.

Ces assises représentent une opportunité unique pour échanger et progresser ensemble. Le pôle social, avec ses 1 100 collaborateurs, est le secteur d'emploi le plus important du Conseil départemental de la Haute-Savoie. Notre budget de 1,3 milliard d'euros consacre près de 50 % à l'action sociale, soit plus de 500 millions d'euros, ce qui reflète notre engagement prioritaire.

Nous avons augmenté les ressources allouées au pôle social et embauché de nombreux professionnels, malgré un contexte financier difficile. Depuis mon arrivée, nous avons fait des efforts considérables pour améliorer les conditions de travail et les rémunérations, ce qui a permis des avancées significatives.

Cependant, de nombreux défis restent à relever, notamment la concurrence avec les salaires suisses. Nous devons continuer à innover et à être force de proposition pour améliorer encore la situation. Les résultats des prochaines élections et les orientations budgétaires de 2025 seront déterminants.

Je vous encourage à regarder notre département avec optimisme. La Haute-Savoie offre un cadre de vie exceptionnel et de nombreuses opportunités. Ensemble, nous pouvons continuer à progresser et à faire de notre département un endroit où il fait bon vivre et travailler.

Merci à tous pour votre engagement et votre présence. Je vous souhaite de fructueuses assises et vous assure de ma disponibilité et de mon écoute.







© Dief/A - L. Cuette



**Agnès GAY**  
*Conseillère départementale*

Bonjour à toutes et à tous,

Je suis ravie d'être parmi vous aujourd'hui. En ces temps parfois troublés tant au niveau national que local, je vous souhaite des assises sereines et résolument tournées vers l'avenir.

Je voudrais d'abord exprimer ma gratitude envers le Président et remercier tous nos partenaires institutionnels, dont le soutien est essentiel dans l'action sociale. Je souhaite également saluer les organismes médico-sociaux qui sont, j'en suis certaine, présents parmi nous aujourd'hui.

Je voudrais aussi associer à ces remerciements les membres des commissions sociales. Le travail en commission est fondamental, et c'est grâce à leur collaboration avec les services concernés que nous avons pu élaborer ce projet d'assises sociales.

Vous avez déjà abordé, Madame DEBUISSON, certains des objectifs de ces assises. Permettez-moi d'ajouter quelques mots sur les raisons qui nous ont conduits à les organiser. Nous vivons actuellement dans un contexte réglementaire en perpétuelle évolution, ce qui représente un défi constant pour les acteurs de l'action sociale. Les législations et les normes évoluent, et le Conseil départemental, en tant que garant de l'action sociale, doit s'adapter pour offrir la meilleure prise en charge possible à nos citoyens.

Parallèlement, notre société évolue rapidement. Les dynamiques familiales changent, les modes de vie se transforment, et de nouveaux besoins sociaux émergent. Il est donc crucial que nous anticipions ces évolutions pour proposer des solutions adaptées à la réalité de la vie de chacun.

Comme l'a souligné le Président, la question des ressources humaines est également un enjeu majeur. Nous sommes conscients des défis liés au recrutement, à la formation et au maintien des postes. Il est donc impératif de repenser nos stratégies de gestion des ressources humaines pour relever ces défis efficacement.

En définitive, ces assises sociales visent à définir des stratégies et à engager de nouvelles dynamiques au service de notre belle Haute-Savoie. Nous devons réinventer nos modes d'intervention, être innovants dans nos approches, et rester attentifs aux besoins de nos citoyens.

Je vous souhaite de fructueuses discussions et de nombreuses idées nouvelles pour ces deux jours d'assises. Merci beaucoup.





## TABLE RONDE 1

### Quelle stratégie institutionnelle collective pour faire face aux défis des ressources humaines en Haute-Savoie ?

#### Identifier et activer les leviers de l'attractivité en Haute-Savoie, indépendamment du secteur d'activité /leviers exogènes: logement, transport, garde d'enfants...

On entre dans le vif du sujet avec la première table ronde. En 2020, en Haute-Savoie, près de 89 000 personnes travaillaient dans le secteur de l'administration publique, de la santé et de l'action sociale pour une population de 835 000 habitants. Comme partout en France, de nombreux postes restent vacants : au niveau national, on recense 35 000 postes non pourvus. Pour évoquer les leviers à actionner à l'échelle du territoire face à la crise RH, j'invite nos premiers intervenants à me rejoindre sur scène :

- **Josiane LEI**, Maire d'Évian, Présidente de la Communauté de Communes du Pays d'Évian et de la Vallée d'Abondance, et Présidente de la 2<sup>ème</sup> commission autonomie, logement et habitat au Département
- **Jean-Philippe MAS**, Maire de Cluses, Président de la Communauté de Communes de Cluses Arve et Montagnes, et Vice-Président à la jeunesse, à l'éducation et à la politique de la ville au Département
- **Benoît LABRIERE**, Directeur du Centre Hospitalier Alpes Léman
- **Michel DEBERNARDY**, Directeur de France Travail Haute-Savoie

#### ***Pour commencer, Michel DEBERNARDY, pouvez-vous nous éclairer sur la situation de l'emploi en Haute-Savoie par rapport au reste de la France, en particulier dans les secteurs du social et du médico-social ? Existe-t-il vraiment une différence notable entre la Haute-Savoie et le reste du pays ?***

Le Président l'a mentionné tout à l'heure : la différence essentielle réside dans le fait que nous avons une concurrence supplémentaire par rapport à d'autres territoires nationaux, à savoir l'attractivité helvétique. Cette contrainte n'existe pas au même niveau ailleurs. On retrouve une situation similaire autour du Luxembourg, mais ce n'est pas de la même ampleur.

En Haute-Savoie, le marché de l'emploi global se porte très bien. Comme vous l'avez indiqué dans vos chiffres, nous avons un taux de chômage de 5,7 %, ce qui nous place près du chômage frictionnel, c'est-à-dire le taux en dessous duquel il est très difficile de descendre. Ce taux varie selon les bassins d'emploi et les secteurs professionnels. Le secteur médico-social, en particulier, est très tendu en Haute-Savoie.

Ces derniers mois, la situation a évolué vers une stabilité. La Haute-Savoie a la particularité d'être un territoire beaucoup plus réactif que les autres régions de France et d'Auvergne-Rhône-Alpes. Depuis environ un an et demi, nous observons une légère dégradation : le nombre de demandeurs d'emploi continue d'augmenter alors que dans d'autres territoires, il est stable ou en diminution. Cette augmentation est la plus importante d'Auvergne-Rhône-Alpes et l'une des plus significatives de France.

Cependant, revenons à notre taux de 5,7 %. Cette légère augmentation ne signifie pas que la situation est catastrophique. Concernant le médico-social, les évolutions sont similaires, mais il y a des demandeurs d'emploi dans ce secteur qui ne trouvent pas de poste en raison de diverses problématiques : compétences inadaptées, disponibilité, mobilité, etc. À cela s'ajoutent les problèmes exogènes tels que le logement et le revenu. Ainsi, bien que la situation soit plus complexe dans le médico-social en Haute-Savoie, le marché de l'emploi global reste solide.

***Benoît LABRIÈRE, vous êtes à la tête du CHAL depuis cinq mois, après avoir dirigé des hôpitaux en Charente. Avec ce parcours, vous avez un regard particulier sur la situation des hôpitaux en Haute-Savoie. Pouvez-vous nous dire si vous percevez une différence notable entre la situation ici et celle des autres régions ?***

La différence est considérable lorsque l'on vient de l'extérieur. Pour illustrer, prenons deux chiffres : le taux de turnover dans un hôpital comme le CHAL, ainsi que dans les structures similaires du médico-social, est de 25 %. En d'autres termes, une personne sur quatre quitte son poste chaque année, ce qui en dit long sur la situation. De plus, le niveau de revenu est 2,7 fois plus élevé à seulement 30 km de nos établissements. Ces deux aspects sont pratiquement inexistantes dans la plupart des établissements français.

Cela étant dit, il est crucial de ne pas se contenter de constater le problème sans chercher des solutions. La situation est effectivement complexe, mais il existe des atouts à valoriser dans nos établissements. Voici trois axes de travail que je propose :

- **Politique contractuelle et financière** : Nous devons optimiser ce que nous pouvons faire sur le plan contractuel tout en respectant les obligations liées à la rémunération des fonctionnaires. Bien que nous ne puissions pas avoir une flexibilité illimitée, nous pouvons proposer des CDD (contrats à durée déterminée) de manière plus rapide et adaptée, tout en discutant de manière approfondie avec chaque agent pour répondre à leurs attentes spécifiques.
- **Valorisation du développement professionnel** : Les agents souhaitent se former et apprendre leur métier. Il est essentiel de maintenir un flux constant de nouvelles recrues en offrant des opportunités de formation attractives. L'accueil et la formation des nouveaux arrivants sont cruciaux, et je tiens à saluer les professionnels qui accompagnent ces personnes dans leur apprentissage. La Suisse forme très peu de professionnels, ce qui peut être un problème mais aussi une force pour nous, car la formation se fait ici, sur le terrain. Nous devons donc valoriser cette opportunité et renforcer la politique de formation, qu'il s'agisse de formations formelles ou de l'apprentissage quotidien auprès des équipes.
- **Équilibre vie professionnelle/vie personnelle** : Nous devons favoriser cet équilibre en facilitant l'accès au logement et en soutenant les familles, comme le montre notre crèche hospitalière avec 34 berceaux, et notre projet d'extension avec 10 berceaux supplémentaires. Nous faisons de notre mieux pour améliorer les conditions de travail, afin que les professionnels puissent concilier vie personnelle et professionnelle tout en bénéficiant d'une rémunération compétitive et de conditions de travail optimales.

Enfin, il est important de noter que l'attrait d'une rémunération élevée à proximité peut avoir ses limites. Nous commençons à voir des retours parmi les professionnels, car l'Eldorado a ses limites. La convivialité, l'ambiance de travail et la possibilité de continuer à apprendre tout au long de sa carrière jouent un rôle crucial dans la fidélisation des agents. Les professionnels apprécient un environnement où ils peuvent évoluer et se sentir valorisés, au-delà de la simple rémunération.

***C'est une réalité qu'il est essentiel d'explorer et de valoriser. Vous avez aujourd'hui une double casquette, à la fois en tant qu' élu, que ce soit au niveau de la commune, de l'intercommunalité ou du Département, et en tant qu'employeur. Cette situation engendre des tensions parmi certains collaborateurs et employés, tout en vous imposant la responsabilité de proposer un cadre de vie attractif. Comment parvenez-vous à gérer cet équilibre, Josiane LEI ?***

À Évian, au niveau de mon CCAS, nous avons généralement une stabilité du personnel. Actuellement, nous rencontrons des difficultés avec une micro-crèche, mais en règle générale, la stabilité est maintenue. Je pense que plusieurs facteurs expliquent cette stabilité. L'une des clés est la marque employeur et le respect que nous apportons à nos employés. Pour moi, il est crucial d'instaurer un respect mutuel à tous les niveaux, que ce soit pour la femme de ménage



ou pour la directrice. Je connais personnellement chacun de mes employés ainsi que leurs familles. Les petites attentions et le côté affectueux sont importants pour renforcer ce lien et construire une marque employeur solide.

Nous avons également mis en place des journées bien-être à Évian. Lors de ces journées, le personnel peut bénéficier de formations en sophrologie, réflexologie, et autres, tout en restant sur leur lieu de travail. Ces moments permettent de s'évader et de se ressourcer. En outre, nous avons instauré des analyses de pratique, qui sont essentielles dans des professions souvent difficiles, car elles impliquent un soutien psychologique pour les professionnels qui accompagnent des personnes en difficulté.

Concernant la crèche, nous observons effectivement des retours de candidats venant de Suisse, ce qui montre que l'attractivité du cadre de vie joue un rôle important.

***Jean-Philippe MAS, vous avez la responsabilité de garantir un cadre de vie attractif tout en étant également un employeur. Pour compléter ce que disait Josiane, vous fermez actuellement une crèche, ce qui représente 17 places perdues. Cependant, vous travaillez avec l'intercommunalité pour sauver cette crèche et envisagez d'ouvrir un accueil de jour mère-enfant sur ce site. Vous avez également mis en place des mesures pour soutenir l'accès au logement, telles que la réhabilitation d'un ancien hôtel en 16 appartements, dont certains sont réservés pour des agents en difficulté.***

L'attractivité du cadre de vie est essentielle pour attirer et fidéliser les professionnels. Vous avez mentionné des initiatives comme la prise en charge partielle des loyers pour une maison d'assistantes maternelles et des logements pour des agents en difficulté. Cela montre un engagement réel pour améliorer les conditions de vie des employés.

En ce qui concerne le CHAL, le parc immobilier mis à disposition des agents est très limité, ce qui complique les choses. Il est important de créer des liens avec les bailleurs sociaux et de valoriser l'accès au logement pour les agents de la fonction publique hospitalière. Cela passe par des négociations avec des bailleurs privés et des associations, bien que les solutions soient souvent limitées. Il est aussi crucial de gérer le parc de logements disponibles de manière équitable, en tenant compte des différents niveaux de revenus parmi les agents.

En résumé, la question du logement est centrale pour le recrutement et la fidélisation des employés. Nous devons continuer à explorer des solutions innovantes et travailler avec divers acteurs pour améliorer cette situation.

***Vous avez mentionné la question des crèches. Nous allons maintenant donner la parole à Murielle NICOD, directrice adjointe de la CAF. Merci beaucoup pour votre présence ce matin. Vous faites face à un double enjeu : d'une part, la problématique majeure des places en crèche en Haute-Savoie, et d'autre part, les difficultés que cela engendre pour votre institution. Comment gérez-vous cette situation complexe ?***

Les crèches sont effectivement au cœur des préoccupations de ces assises, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines, qui sont au centre de notre discussion. Pour que les jeunes parents puissent travailler dans le secteur social ou médico-social, il est essentiel qu'ils aient accès à un mode de garde pour leurs enfants. Cependant, les structures d'accueil, y compris les assistantes maternelles, font face à d'importantes difficultés de recrutement.

En Haute-Savoie, cette situation est exacerbée par le fait que de nombreuses familles qui s'installent ici n'ont pas de réseau familial élargi pour les aider, comme des grands-parents ou des oncles et tantes. Ainsi, le besoin en modes de garde pour les enfants de 0 à 3 ans est particulièrement pressant. De plus, la pyramide des âges des assistantes maternelles montre une diminution constante, ce qui rend encore plus difficile la recherche de places disponibles.

Pour relever ce défi, la CAF travaille en étroite collaboration avec les acteurs locaux, en particulier les communes et les intercommunalités, à travers les Conventions Territoriales Globales (CTG). Ces conventions permettent de réaliser un diagnostic partagé avec les habitants pour identifier les besoins en mode de garde, évaluer les lacunes et définir les plans d'action nécessaires. La CAF soutient ces projets tant sur le plan financier qu'en matière d'ingénierie, en accompagnant la création et la rénovation des crèches.

En 2023, la CAF a investi 50 millions d'euros pour les modes de garde collectifs en Haute-Savoie, couvrant à la fois la construction et la rénovation des établissements ainsi que le fonctionnement des crèches, y compris les coûts liés à l'embauche de professionnels qualifiés. Des bonus attractivité sont également prévus pour encourager la création de nouvelles places et les revalorisations salariales.

La CAF collabore également au niveau départemental à travers le Schéma Départemental des Services aux Familles (SDSF), qui inclut un volet petite enfance crucial. Avec les services de PMI, la CAF soutient des initiatives telles que la promotion des métiers de la petite enfance et l'amélioration des conditions de travail dans les établissements.

Un exemple concret est la labellisation Écolocrèche, qui encourage les crèches à adopter des pratiques écologiques tout en renforçant la cohésion et le sens du travail d'équipe. Ce type de projet contribue non seulement à la qualité de vie au travail, mais aussi à la fidélisation du personnel.

En résumé, il est essentiel de soutenir les établissements de petite enfance à travers une synergie efficace et un partenariat renforcé pour relever ces défis importants.

***Au CHAL, comme nous l'avons évoqué plus tôt, vous avez mis en place un plan d'attractivité RH en 2021, avec un ensemble de critères variés tels que la rémunération, les places en crèche, l'ouverture d'un espace de coworking, une salle de sport, et la promotion du télétravail. Ce plan représente un investissement annuel d'environ un million d'euros. Pouvez-vous nous dire si ce plan fonctionne comme prévu ? Quels sont les résultats et les impacts observés jusqu'à présent ?***

Je dirais que le plan fonctionne partiellement, car il est encore en phase de déploiement. Sur les 12 mesures mises en place, élaborées avec les partenaires sociaux, l'équipe de direction et en tenant compte des moyens financiers disponibles, certaines sont déjà bien opérationnelles.

En particulier, la partie formation connaît un véritable dynamisme, et les efforts déployés pour la politique contractuelle portent leurs fruits. Cependant, certaines mesures, comme l'ouverture de la salle de sport, ont été différées en raison des contraintes économiques actuelles. Il est évident que les hôpitaux sont confrontés à une situation complexe, nécessitant des arbitrages budgétaires. Bien que nous ne puissions pas tout réaliser immédiatement, ces mesures ne sont pas abandonnées ; elles sont simplement reportées.

Ce qui est essentiel, c'est de maintenir la cohérence et la continuité du plan. Nous avons récemment décidé de renforcer cette dynamique, car il est crucial que toutes les préoccupations soient prises en compte, même si leur mise en œuvre est progressive. Les agents comprennent que tout ne peut pas être accompli instantanément, mais ils apprécient le fait qu'ils soient accompagnés et que leurs besoins soient pris en compte. Cela leur donne un sentiment de soutien et les encourage à rester.

***Jean-Philippe MAS, vous travaillez actuellement sur la création d'un guichet unique avec la reconstruction du pôle médico-social. Comme nous l'avons évoqué, cette approche favorise la synergie entre les différents services. C'est l'une des nombreuses initiatives qui, mises ensemble, peuvent vraiment faire la différence.***

Tout à fait. Comme je l'ai mentionné précédemment, les notions de partenariat et de synergie sont désormais essentielles. Aujourd'hui, il est crucial de trouver des solutions efficaces pour faire face aux urgences actuelles. Je ne me permettrai pas de juger la politique mise en place ces dernières années, mais il est évident que certains aspects contribuent à la démobilité et à l'épuisement des agents. Un des problèmes majeurs est le fait que ces professionnels se retrouvent à assumer des rôles qui dépassent leurs compétences initiales, ce qui peut être épuisant. Par exemple, dans l'établissement public que je préside, dédié à la protection de l'enfance, les éducateurs spécialisés se retrouvent souvent à gérer des situations de psychiatrie pour lesquelles ils ne sont pas formés, ce qui aggrave leur fatigue et leur démobilité.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à tous les acteurs médico-sociaux et sociaux du département. Leur engagement, malgré les défis, est remarquable. Certains d'entre eux se retrouvent dans des situations où ils doivent être polyvalents, assumant des rôles variés, ce qui est à la fois admirable et difficile.

Pour remédier à cette situation et rétablir un certain ordre, nous avons commencé à travailler sur la politique jeunesse. À Cluses, par exemple, nous avons regroupé le Bureau d'information jeunesse, le centre d'animation jeunesse et la mission locale dans un même espace. Cette centralisation permet aux jeunes de trouver des réponses à leurs besoins, qu'ils soient scolarisés ou non, et facilite le travail en réseau entre les différents services.

Dans le cadre de la rénovation urbaine à Cluses, nous allons également déplacer France Travail pour l'intégrer au pôle médico-social. Ce pôle inclura la Maison France Services, portée par un groupement d'intérêt public, ainsi que le pôle logement de la commune. Tous ces services seront regroupés dans un seul et même lieu, créant ainsi un guichet unique pour les familles. L'objectif est de permettre aux assistantes sociales et à France Travail de se concentrer pleinement sur leurs compétences respectives et de travailler en partenariat.

De plus, un projet de construction d'un centre de soins et de santé est en cours, où seront présents à la fois des professionnels libéraux et des médecins du CHAL, ainsi que ceux des hôpitaux du Mont-Blanc. Ce centre, une fois achevé, offrira également un guichet unique pour les soins, facilitant ainsi l'accès aux services nécessaires.

En résumé, il est crucial de créer des points de contact uniques et efficaces pour les usagers. Le but est de simplifier l'accès aux services, éviter le jeu de « ce n'est pas de ma faute, c'est l'autre », et garantir que les familles obtiennent les réponses dont elles ont besoin sans rencontrer d'obstacles inutiles.

***On continue, M. DEBERNARDY, quels sont les leviers actionnés pour favoriser l'accès à l'emploi dans le secteur ?***

Absolument. Comme mentionné précédemment, le partenariat et la synergie sont cruciaux dans notre approche actuelle. L'objectif principal n'est pas seulement de fidéliser les employés, mais aussi de faciliter l'accès à l'emploi dans le secteur médico-social. En effet, la fidélisation est essentielle pour résoudre les problèmes de ce secteur, mais notre priorité reste l'accès à l'emploi.

Pour France Travail, nous collaborons étroitement avec les acteurs présents dans la salle, et les partenaires ainsi que les structures employeurs. Notre défi principal est de trouver des candidats qui ne sont pas encore dans le secteur, car le véritable enjeu n'est pas un déséquilibre entre l'offre et la demande, mais plutôt la difficulté à attirer des candidats intéressés et qualifiés. Nous avons besoin de recruter des personnes issues de parcours professionnels différents ou qui envisagent une reconversion.

Pour ce faire, nous mettons en place des actions concrètes pour attirer ces candidats potentiels. Nous invitons régulièrement des représentants des structures employeurs, comme des hôpitaux et des établissements médico-sociaux, à témoigner de leur expérience et à partager

les aspects positifs de ces métiers. Il est crucial de promouvoir le secteur et de démontrer qu'il offre des opportunités intéressantes et valorisantes.

Nous proposons également des activités telles que des sessions d'information et des tests simples pour permettre aux candidats de découvrir leurs aptitudes et leur compatibilité avec les métiers du médico-social. Il est important de reconnaître que ces métiers ne conviennent pas à tout le monde et que des compétences spécifiques sont nécessaires. Ainsi, nous organisons des rencontres dans nos agences pour informer les candidats sur les exigences des métiers et les possibilités de formation.

En parallèle, il est essentiel d'établir des relations concrètes et collaboratives avec les employeurs pour concevoir des actions adaptées à leurs besoins spécifiques. Les besoins varient selon les types d'établissements (EHPAD, hôpitaux, etc.), et il est important d'ajuster les stratégies en fonction de ces différences. Nous avons vu des exemples de réussite pendant la période COVID, où les relations entre les acteurs du secteur ont été particulièrement fructueuses. Il est crucial de maintenir et de renforcer cette collaboration.

Par exemple, pour les postes tels qu'aide médico-sociale ou éducateur spécialisé, nous devons souvent concevoir des parcours de formation alternant entre période interne et externe pour garantir que les compétences nécessaires soient acquises. L'objectif est de former les candidats en interne tout en leur offrant une formation théorique externe. Bien sûr, certains métiers comme neurochirurgien nécessitent des formations spécifiques plus longues, mais pour d'autres postes, nous pouvons développer des programmes de formation adaptés.

Un autre enjeu majeur est la fidélisation des employés. Il est nécessaire de créer des environnements de travail attractifs avec des projets stimulants. Si les employés voient des opportunités de développement personnel et professionnel, ainsi qu'une bonne ambiance de travail, ils seront plus enclins à rester. Même si les jeunes professionnels sont souvent en poste pour une période limitée, en créant un environnement motivant et en offrant des projets intéressants, nous pouvons significativement améliorer la rétention.

En conclusion, pour surmonter les défis actuels, il est indispensable de combiner des stratégies d'attractivité avec des actions concrètes de fidélisation. Ce n'est pas un effort ponctuel, mais un engagement à long terme pour créer un secteur médico-social durable et attractif.

#### **Josiane LEI :**

Tout à fait, et cela me rappelle une anecdote. J'ai une formation d'infirmière et j'ai travaillé pendant 30 ans dans ce domaine. Un jour, j'assistais à un forum des métiers pour les jeunes, où j'étais au stand des soins. Un responsable RH était également présent. Une jeune fille est venue demander des renseignements sur le métier, et le responsable lui a dit : "Ohlala, tu sais, il faut que tu sois consciente que tu vas travailler les week-ends, les jours fériés, et les nuits."

Je suis alors intervenue et lui ai dit : "Non, ne commencez pas comme ça. Le métier d'infirmière offre une multitude de possibilités. Vous pouvez travailler aux urgences, en psychiatrie, en humanitaire, et bien plus encore. Vous pouvez aussi changer régulièrement de service avec des formations adaptées."

Ce que je voudrais souligner, c'est l'importance de la passion dans nos métiers. En tant que professionnels de la santé et du secteur médico-social, transmettre notre passion est essentiel.

Quand on est passionné par ce que l'on fait et qu'on partage cette passion, on fidélise naturellement le personnel. Cette passion est primordiale, et nous en reparlerons plus tard, notamment sur l'importance du sens dans ces métiers.

***Nous parlions de l'accès à l'emploi, et maintenant nous allons nous intéresser à des parcours souvent négligés pour attirer des personnes auxquelles nous n'aurions pas forcément pensé. Le Parcours Santé Employabilité Activité (PSEA) est un dispositif***

***spécialement conçu pour les allocataires du RSA et les jeunes de moins de 26 ans. Ce programme est piloté par l'association Solidarité pour Réussir et a déjà orienté plus de 1 000 personnes depuis son lancement.***

L'idée centrale du dispositif est de montrer que, bien accompagnés, les bénéficiaires du RSA ont un potentiel de travail considérable. Les témoignages que nous venons de voir sont très poignants et illustrent parfaitement comment on peut passer d'une identité sociale marquée par la précarité, la souffrance et une phase de reconstruction, à une identité professionnelle. Ce n'est pas facile de faire cette transition, car cela nécessite une estime de soi et une volonté de répondre à des besoins économiques tout en retournant vers une identité professionnelle.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, France Travail n'a pas abandonné ces personnes. Au contraire, notre soutien intervient juste avant pour aider à reconstruire cette identité sociale et éviter ainsi le jugement et les échecs par rapport à une identité professionnelle. Nous ne cherchons pas à réparer, mais plutôt à construire et à remettre en lien les différents aspects sociaux : l'emploi, la santé, le logement, les finances et le réseau social.

C'est précisément cette approche solidaire, que nous portons avec le Conseil départemental depuis 20 ans, qui permet de trouver des solutions pour ces personnes grâce à notre réseau. Notre objectif est de progresser de l'identité sociale vers l'emploi. Avec environ 8 000 bénéficiaires du RSA, nous croyons fermement que la précarité peut être organisée en réponse à l'employabilité et à l'emploi, notamment au niveau des entreprises.

***Vous avez mentionné plus tôt, Jean-Philippe MAS, que l'un des publics ciblés est la jeunesse. On a parlé de passion et de la manière de susciter des vocations. Avec l'urgence d'aujourd'hui et celle de demain, comment pouvons-nous préparer cela ? Est-ce que ces initiatives portent leurs fruits ? Pouvez-vous nous en dire plus ?***

Oui, la jeunesse doit effectivement être une cible prioritaire pour préparer l'avenir. En collaboration avec le Conseil départemental, nous intervenons dans les collèges à travers divers programmes que nous appelons les "actions ciel". Ces parcours visent à sensibiliser les élèves à des thématiques comme l'environnement, la culture, le sport et, pourquoi pas, le secteur social.

Nous envisageons de créer des parcours de présentation des métiers de l'action sociale et du médico-social dans le cadre de ces "actions ciel". C'est une idée prometteuse que nous allons approfondir avec Estelle BOUCHET.

Par ailleurs, au niveau départemental, nous avons initié pour les classes de 4<sup>ème</sup> le programme "Savoir Secourir". Nous sommes le seul Département en France à faire passer le PSI à tous les élèves de 4<sup>ème</sup>. Cela inculque aux jeunes l'importance de consacrer du temps et des efforts aux autres, un principe fondamental de notre mission.

Nous travaillons également sur des programmes pour les classes Jeunes Sapeurs-Pompiers, qui encouragent les jeunes à s'engager et à aider autrui. Lors de récentes assises intercommunales, j'ai découvert des initiatives inspirantes, comme des lycées dans le sud-ouest qui préparent les élèves aux premières années de médecine.

Bien que nous ne puissions pas former des médecins immédiatement, nous pouvons inciter les établissements scolaires, notamment les lycées, à développer des programmes spécialisés orientés vers les métiers de l'action sociale et du médico-social. J'ai déjà commencé à discuter de cette idée avec le proviseur du lycée de Cluses. En effet, notre région ne doit pas se limiter au décollage et au tourisme, mais aussi former des acteurs dans ces secteurs essentiels.

**Une dernière question à chacun d'entre vous pour conclure cette table ronde : pouvez-vous nous donner une bonne raison d'être optimiste quant à l'avenir de l'action sociale ?**

S'il y a bien une raison d'être optimiste, c'est que nous avons tous les moyens nécessaires sur la table. Bien sûr, ils ne sont pas toujours faciles à mobiliser en temps voulu, mais les ressources et les bonnes volontés sont présentes. Avec une salle quasiment pleine, il est clair que l'intelligence collective est là pour trouver des solutions innovantes.

Le Conseil départemental et les collectivités locales se doivent d'être des facilitateurs, en rendant le territoire attractif et en fidélisant les talents. Bien que la difficulté de retenir les professionnels au-delà de quelques années demeure, nous devons être novateurs.

L'envie collective d'avancer et de trouver des solutions ensemble est primordiale. En fin de compte, ces métiers ont un sens profond. Contrairement à d'autres professions où le sens peut parfois manquer, les métiers sociaux, médico-sociaux et sanitaires sont empreints de signification. Les gens savent pourquoi ils sont là, et cela crée une dimension personnelle enrichissante, au-delà de l'aspect professionnel. C'est cette valorisation intrinsèque qui rend ces métiers si précieux.

## **Questions de la salle**

**Vous évoquez la nécessité d'aller chercher des publics alternatifs, ce que nous partageons pleinement, surtout en considérant le taux d'emploi dans la vallée de l'Arve. Ma question concerne la composition de nos établissements hospitaliers et médico-sociaux, où plus de 80 % des employés sont des femmes. Vous avez parlé de la jeunesse et de la nécessité de communiquer autour de ces métiers. Comment pensez-vous pouvoir développer l'intérêt et les compétences d'une moitié de la population qui est sous-représentée dans nos métiers, en leur donnant envie de prendre soin des autres ?**

C'est intéressant, car les professionnels du bâtiment me posent souvent la question inverse : comment attirer plus de femmes dans leur secteur. C'est une véritable question, et nous collaborons étroitement avec les hôpitaux du Mont-Blanc, qui se trouvent dans une situation particulière, avec un taux de chômage dans la haute Vallée de l'Arve de seulement 3,4 %. Ce n'est pas une situation facile, loin de là.

Pour attirer davantage de personnes vers nos métiers, il faut aller à leur rencontre et leur montrer que c'est possible. Cela demande beaucoup d'énergie, mais nous multiplions les actions pour toucher le public. Notre leitmotiv est clair : il n'y a pas de métiers féminins ou masculins. Nous devons continuer à convaincre et à démontrer que chacun a les qualités et les capacités nécessaires pour différents métiers, même s'ils ne le savent pas encore.

Nous organisons des actions concrètes, telles que des visites, des journées "vis ma vie", et des dispositifs de sensibilisation. En faisant passer des tests simples, nous pouvons montrer aux individus qu'ils ont des compétences qu'ils ignorent parfois. Il s'agit de leur donner confiance en leur potentiel et de les encourager à envisager des carrières qu'ils n'auraient peut-être pas considérées autrement.

**Bonjour, Cédric GIBERT, je suis responsable du pôle médico-social dans la Vallée de l'Arve, et je tiens d'abord à vous remercier pour cette opportunité de prise de parole. Ma question concerne une difficulté majeure que rencontrent les travailleurs sociaux, les responsables, et même les usagers : les délais d'attente. Malgré les nombreux dispositifs et innovations mis en place, ces délais restent un point de tension important, que ce soit pour les traitements à la caf, les mesures éducatives, les évaluations en IP, ou les hospitalisations, les délais sont souvent longs et peuvent devenir un véritable obstacle. Nous faisons face à des délais importants pour les crèches, et nous rencontrons également des difficultés avec les délais pour obtenir des services à France Travail pour les bénéficiaires du RSA. Je souhaiterais savoir si, avant de créer de nouveaux dispositifs ou d'innover, nous pourrions**

***nous concentrer sur la manière de réduire ces délais. Comment pouvons-nous améliorer les processus et les temps de réponse pour mieux répondre aux besoins des usagers ? Je vous remercie pour votre attention à cette question cruciale.***

**Josiane LEI :**

En tant qu'élu, je partage pleinement votre frustration face aux délais administratifs. Il est vrai que les procédures, qu'elles soient liées à l'urbanisme, aux demandes auprès de la mairie, ou à tout autre dossier administratif, peuvent être extrêmement longues. Ces retards sont souvent dus à des normes et des règlements imposés par des instances supérieures, qui ne sont pas toujours sous notre contrôle direct.

Nous sommes également souvent confrontés à ces lenteurs, et il est crucial que nous travaillions à les réduire. Cependant, il est important de noter que ce n'est pas une tâche facile, car cela ne dépend pas uniquement des élus locaux, mais aussi de directives venant d'en haut.

**Jean-Philippe MAS :**

Pour améliorer la situation, je pense qu'il est essentiel de créer des guichets uniques qui faciliteraient l'accès aux services et orienteraient les familles vers les bonnes ressources dès le départ. Cela éviterait des refus et des démarches inutiles, réduisant ainsi la charge de travail et le stress administratif.

À Cluses, par exemple, nous avons dû fermer temporairement les services de la mairie pendant une demi-journée pour absorber le volume de travail et répondre aux attentes des citoyens. Cette situation a malheureusement eu pour conséquence de dégrader l'accueil du public, car nous manquons de ressources pour gérer à la fois les nouvelles demandes et le traitement des demandes en cours.

En résumé, bien que nous n'ayons pas de solution magique pour résoudre ces problèmes, nous devons nous concentrer sur l'amélioration de l'orientation des demandes dès le départ et sur la gestion efficace des ressources disponibles. C'est en travaillant ensemble et en optimisant les processus que nous pourrions espérer une meilleure prise en charge des besoins des citoyens.

**Benoît LABRIERE :**

Pour répondre aux préoccupations concernant les hôpitaux et le secteur médico-social, notamment pour les personnes âgées, il est important de souligner plusieurs points clés :

Aujourd'hui, la pression sur les hôpitaux est considérable et croissante. Cette situation est due à plusieurs facteurs. Tout d'abord, la demande de soins est de plus en plus élevée dans la population, ce qui exerce une pression accrue sur les établissements de santé. En parallèle, nous constatons une diminution du nombre de médecins libéraux, ce qui augmente mécaniquement la charge de travail pour les hôpitaux publics.

On a autant voire moins de personnels, mais une pression qui s'accroît, entraînant inévitablement des délais plus longs dans les services. Nous déplorons cette situation, mais il est essentiel de reconnaître la réalité à laquelle sont confrontés les établissements de santé, notamment les urgences où le volume de travail est considérable.

Concernant les EHPAD, il est important de noter qu'il y a environ un an et demi, environ 700 places étaient fermées à l'échelle départementale. Ces fermetures n'étaient pas une décision prise à la légère, mais résultaient d'un manque de personnel qualifié pour gérer ces places.

Pour améliorer la situation, il est crucial de travailler sur deux aspects fondamentaux : attirer et fidéliser davantage de professionnels dans ces secteurs. En créant un environnement plus attractif et en améliorant les conditions de travail, nous pourrions espérer avoir plus de personnel disponible pour répondre aux besoins croissants. Cela contribuera à une meilleure gestion des missions et, par conséquent, à une réduction des délais.

En résumé, la clé pour améliorer la situation réside dans l'optimisation de l'attractivité et de la fidélisation des professionnels de santé. Cela permettra non seulement de mieux gérer les besoins actuels mais aussi de réduire les délais dans les services.

Je suis relativement peu concerné par la majorité des délais évoqués, mais il y a un aspect important à souligner. Un délai dont je voudrais parler, bien qu'il ne soit pas directement lié à mon activité, concerne la réponse aux candidatures. Ce délai peut varier considérablement selon les structures et le cadre juridique des employeurs. Dans le contexte actuel du marché de l'emploi, notamment dans le secteur médico-social, il est crucial de fournir une réponse rapide aux candidats, qu'elle soit positive ou négative. Une réponse rapide est essentielle pour éviter que les candidats ne se tournent vers d'autres opportunités.

Il est important de noter que ce problème n'est pas spécifique au secteur médico-social, mais concerne de nombreux domaines. Il est donc nécessaire de travailler sur la réduction de ces délais pour améliorer l'efficacité du recrutement.

En ce qui concerne les questions d'accès aux droits comme le RSA, nous collaborons étroitement avec le Conseil départemental pour apporter des améliorations significatives. Des évolutions importantes sont en cours pour optimiser les délais d'entrée en accompagnement, de suivi et d'allocation. Ces changements sont déjà en place dans certains territoires et seront généralisés à l'échelle nationale en janvier. Ces réformes concernent principalement les Conseils départementaux, les CAF et France Travail, et visent à rendre le processus plus efficace pour les bénéficiaires du RSA.

***J'ai une question concernant les initiatives que vous avez évoquées pour attirer, fidéliser et recruter du personnel. Une problématique importante qui mérite d'être abordée est celle des travailleurs étrangers qui arrivent sur notre territoire. De nombreux individus en quête de travail se retrouvent confrontés à des difficultés pour obtenir les papiers nécessaires, malgré leur présence croissante sur le marché du travail.***

En tant qu'interlocuteur en contact direct avec la Préfecture, nous observons une augmentation significative des files d'attente pour les démarches administratives. Cette situation entraîne des retards considérables dans l'octroi de documents indispensables, ce qui nous empêche de recruter certains candidats qualifiés pour nos établissements.

Il est regrettable que des personnes capables de remplir des postes vacants se retrouvent dans l'attente de leurs papiers, alors qu'elles pourraient contribuer efficacement à nos équipes. Il est crucial de porter une attention particulière à ce public, afin de faciliter leur intégration et leur permettre de répondre aux besoins de nos établissements.

Je voudrais partager un exemple concret pour illustrer ce point. Nous avons récemment collaboré avec Weavers, une structure spécialisée dans l'accompagnement des publics migrants, pour créer un dispositif de formation. En moins d'un mois, nous avons mis en place une formation destinée à ces publics, axée sur l'apprentissage du français spécialisé dans le domaine de l'hôtellerie-restauration.

Cette initiative démontre qu'il est possible de développer des programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques des migrants, même dans des secteurs comme l'hôtellerie-restauration, où les compétences linguistiques jouent un rôle crucial. Nous avons constaté que cette approche peut être répliquée avec d'autres employeurs et pour d'autres métiers.

Il est important de noter que, bien que cette formation ne conduise pas à des diplômes de niveau élevé, comme celui de neurochirurgien, elle permet néanmoins de former des personnes à des compétences de base. Toutefois, il est essentiel de reconnaître que l'acquisition des compétences ne garantit pas automatiquement le droit de travailler, car cela dépend de contraintes administratives spécifiques.



## TABLE RONDE 2

### Quelle stratégie institutionnelle collective pour faire face aux défis des ressources humaines en Haute-Savoie ?

#### Identifier et activer les leviers de la fidélisation/leviers endogènes au sein des institutions du secteur social et médico-social

Passons maintenant à notre deuxième table ronde. Ces dernières années, le champ social a beaucoup évolué, offrant ainsi de nombreuses opportunités pour innover et transformer les pratiques. Nous allons nous concentrer sur les leviers endogènes à activer pour attirer, fidéliser et convaincre les professionnels. Certains de ces leviers sont moins tangibles et plus abstraits que ceux évoqués précédemment.

Pour approfondir cette discussion, j'ai le plaisir d'inviter sur scène plusieurs intervenants :

- **Sylvie LELIZOUR**, Présidente du CTDESI (Comité Technique des Directeurs d'Établissements et Services de Haute-Savoie), une association regroupant les directeurs et directeurs adjoints de divers établissements et services des secteurs sanitaire, social et médico-social. Sylvie LELIZOUR est également directrice du service de soins infirmiers à domicile Parcours S.
- **Philippe FERRARI**, Directeur de la Fondation ALIA
- **Josiane LEI**, qui nous rejoint à nouveau

Je tiens également à préciser que nous devons accueillir le directeur départemental de l'Agence Régionale de la Santé. Cependant, en raison de la période de réserve électorale, il n'a pas pu être présent.

**Engageons cette discussion ensemble et explorons comment ces leviers endogènes peuvent dynamiser notre secteur et répondre aux défis actuels. Pour commencer, est-ce que vous faites un beau métier ? Vous aimez ce que vous faites, tous les trois ?**

#### **Sylvie LELIZOUR :**

Oh oui, depuis longtemps. Non seulement je l'aime, mais je l'adore. Je ne saurais pas faire autre chose, même si j'ai changé plusieurs fois de métier, toujours dans le même secteur : le secteur de la santé et du médico-social. C'est un secteur qui innove constamment.

#### **Josiane LEI :**

Moi aussi, j'ai changé, passant d'infirmière à maire, puis élue départementale. Mais la passion est restée la même pour les deux rôles.

**On parlait du sens et de la passion. Manifestement, j'ai devant moi trois passionnés. Comment peut-on redonner du sens et inverser la tendance, Sylvie LELIZOUR ?**

#### **Sylvie LELIZOUR :**

Je pense que déjà ce matin, lors de la première table ronde, le terme "sens" est revenu à plusieurs reprises. Ces dernières années, notre secteur s'est peut-être un peu égaré en suivant des logiques entrepreneuriales et libérales, perdant de vue la question de l'humain. Ce que j'ai beaucoup apprécié ce matin, c'était la notion de sollicitude et de bienveillance envers ceux qui travaillent dans le social. Redonner du plaisir et partager la passion, c'est à travers cet exercice que nous pouvons avancer et donner envie de partager ce merveilleux travail.

#### **Philippe FERRARI :**

C'est une question vaste et complexe. Pour faire aimer ce que l'on fait dans nos établissements, il faut déjà soigner l'interne de nos institutions. Cela signifie être attentif à la manière dont nous dirigeons nos établissements. Comme Josiane l'a dit, il faut être attentif à la façon dont on pilote nos structures. Parfois, il est nécessaire de fermer des services pour permettre à nos professionnels de souffler et de revenir sur leur travail. C'est une approche pragmatique,

empirique, que je partage avec mes collaborateurs. Les professionnels eux-mêmes sont les meilleurs ambassadeurs de nos métiers.

***Vous avez mis en place à la Fondation ALIA un système de vigilance des signaux faibles pour entretenir cette force collective. Pouvez-vous nous en parler ?***

**Philippe FERRARI :**

Effectivement, cela part de l'exemplarité à tous les niveaux, du management au pilotage de nos établissements. Nous devons être capables d'analyser les signaux faibles et accorder une attention particulière à l'accompagnement de nos encadrants de proximité. Ces encadrants, chefs de service éducatif et cadres de santé, sont accompagnés par un consultant extérieur. Cela permet de mieux comprendre nos contraintes externes et internes et de partager la prise de décision. Les solutions viennent souvent des agents eux-mêmes, des personnels de terrain. C'est cet accompagnement de proximité qui nous permet de grandir collectivement et de permettre à nos professionnels d'être fiers de leur métier.

**Josiane LEI :**

Ces dernières années, les tensions ont été telles que les encadrants et directeurs ont été happés par l'urgence de maintenir à flot les systèmes. Avec le recul, ceux qui ont pu lâcher un peu ont eu une bouffée d'air frais, remettant de la pensée dans l'action. Fermer un lit ou une unité pour repenser nos modes de fonctionnement peut être crucial. Il s'agit de trouver un équilibre, de construire et de consolider ensemble nos systèmes pour qu'ils supportent les transitions.

**Sylvie LELIZOUR :**

À ce propos, nous avons participé à un colloque qui a été salubre pour notre service de soins à domicile. Cela nous a permis de redéfinir notre métier d'aide-soignante, en se concentrant sur la sollicitude. Nous avons ajusté nos horaires pour mieux correspondre aux besoins de nos professionnels, ce qui a grandement amélioré l'ambiance de travail. La fidélisation est aussi importante que l'attractivité. Nous avons instauré un système de marrainage où des professionnels accueillent et accompagnent les nouveaux venus avec bienveillance.

**Philippe FERRARI :**

À la Fondation ALIA, nous avons mis en place des demi-journées d'intégration pour les nouveaux arrivés. Cela leur permet de se familiariser avec la fondation et de rencontrer des collègues de différents établissements. En parallèle, nous pratiquons des immersions pour les nouvelles recrues, notamment dans les services d'aide à domicile. Ces professionnels ne prennent pas leur poste immédiatement ; ils passent d'abord par une période d'immersion pour comprendre le fonctionnement d'une équipe. Une fois intégrés, ils bénéficient d'un suivi pour s'assurer que tout se passe bien. Nous soignons également les sorties, car quelqu'un qui part peut toujours revenir.

***Comment transformez-vous ces dynamiques collectives en postes concrets et en personnes qui arrivent ou qui restent ?***

**Sylvie LELIZOUR :**

Nous avons travaillé avec des prestataires extérieurs pour traduire concrètement notre mantra de sollicitude en actions simples et humbles. L'humilité est essentielle dans notre accompagnement et notre marrainage. Nous avons des marraines qui accueillent et accompagnent les nouveaux venus avec bienveillance, sans enjeu de hiérarchie. Cela crée une ambiance de travail positive et fidélise nos professionnels.

***On parlait de sollicitude et de reconnaissance, notamment envers les usagers. En tant qu'employeur, comment veillez-vous à cet aspect, particulièrement dans le service de soins ? Il est important de prendre soin des soignants, mais aussi des usagers. Comment expliquez-vous cette approche ?***

**Josiane LEI :**

Je voudrais d'abord revenir sur la politique générale de la ville pour répondre à votre question. Nous sommes engagés depuis cinq ans sur les 17 objectifs de développement durable de l'ONU, avec trois piliers : humain, environnement et économie. Nous avons environ 250 actions découlant de ces trois piliers, et surtout des critères d'évaluation. Souvent, on a oublié l'évaluation, ce qui a conduit à mettre en place des actions sans jamais les réévaluer. Se questionner permet de réorienter nos actions, si nécessaire. C'est crucial.

Un exemple, même s'il ne concerne pas directement le médico-social, est la maternité de Thonon. Avant, les aides-soignantes réveillaient les mamans à 7h pour leur prendre la température et le petit-déjeuner, même après une mauvaise nuit. Depuis cinq ou six ans, elles ont mis en place un self dans le couloir, permettant aux mamans de se servir quand elles sont prêtes. Cela redonne du sens à l'action.

Cela montre l'importance de reconsidérer nos pratiques. Dans nos institutions, il est primordial de se demander si nos actions sont encore nécessaires et de les ajuster en conséquence. Nous devons aussi prendre soin de notre personnel, car ils prennent soin des citoyens. C'est essentiel pour maintenir une qualité de service.

***C'est effectivement une démarche de redonner du sens à l'action et de reconnecter les professionnels à leurs tâches.***

**Josiane LEI :**

Absolument. Nous avons également une politique de responsabilité sociétale des organisations (RSO) en parallèle de la RSE. Cette approche inclut les trois piliers : humain, environnement et économie. Prendre soin de notre personnel est une priorité. Il faut aussi communiquer clairement avec les citoyens, car ils peuvent être exigeants et parfois difficiles. Par exemple, une aide-soignante qui arrive à 8h05 au lieu de 8h peut susciter des réactions. Expliquer les raisons de ce retard, comme un service précédent, est souvent ce qui manque. Redonner du sens passe par une meilleure communication et par le soin apporté à notre personnel.

Il est important de reconnaître le travail de chacun. Dans les services, on a souvent l'impression que notre travail est plus difficile que celui des autres. Par exemple, le personnel sur le terrain peut penser que les secrétaires, qui passent la journée derrière un téléphone, ne sont pas fatiguées. Nous voulons mettre en place des initiatives pour que chacun connaisse le travail des autres, comme des journées "vis ma vie". Cela reconnecte les gens entre eux et permet de mieux comprendre et valoriser les rôles de chacun.

***Cela reconnecte les usagers à la réalité collective et aide à mieux comprendre les contraintes des autres.***

**Josiane LEI :**

Exactement. Les usagers peuvent parfois se montrer exigeants, influencés par une mentalité consumériste. Cela peut créer des tensions pour les professionnels. Il est important de déconstruire cette opposition et de reconnecter les usagers à la réalité d'un collectif. Expliquer avec fermeté et apaisement que les services sont partagés avec d'autres permet de redonner du sens et de favoriser la compréhension. En interne, il s'agit de dépasser les oppositions entre terrain, cadres et personnel administratif. Nous devons remailler tout cela pour redonner cohérence et sens à notre action collective. Cette démarche aide à relever les défis actuels et futurs.

Ce travail porte ses fruits depuis quelques mois, et il semble que la situation s'améliore, comme vous me l'aviez mentionné au téléphone. Je ne voudrais pas vous porter malheur, mais il semble bien que cette somme de petites actions soit efficace.

**Philippe FERRARI :**

Il n'y a pas de petit sujet. Ce que nous vivons au sein de la Fondation ALIA en est la preuve. Comme l'a mentionné le directeur du CHAL tout à l'heure, nous constatons des retours positifs.

En effet, ces petites mesures et attentions, lorsqu'elles sont généralisées et intégrées dans un management global, donnent des résultats concrets.

En 2023, nous avons signé 118 CDI au sein de la Fondation, malgré 52 départs. La tendance s'est donc inversée. Nous avons encore des postes vacants, mais nous continuons à signer des CDI. Quel est le déclencheur exact de ce changement ? Il n'est peut-être pas nécessaire de le déterminer précisément, même si cela pourrait être intéressant à évaluer un jour. Ce qui est certain, c'est qu'une série de mesures, un contexte favorable et une attention particulière ont créé un environnement qui donne envie de s'engager et de rester plus longtemps. Nous constatons d'ailleurs une augmentation de la durée moyenne de présence, de neuf mois supplémentaires. Bref, tout cela fonctionne.

Je vais peut-être aborder un autre sujet, mais il est important de mentionner notre centre de formation d'apprentis, spécialisé dans la formation des aides-soignants. Cet outil nous permet aujourd'hui de bénéficier de professionnels engagés et fidèles. On pourrait même dire que le recrutement d'aides-soignants au sein de la Fondation pose beaucoup moins de problèmes qu'auparavant, grâce à cette source de talents bien formés.

Nous reviendrons sur notre centre de formation un peu plus tard, mais puisqu'il est question de bien-être au travail, il est important de souligner qu'un baromètre de la qualité de vie au travail a été mis en place au niveau départemental.

***Nous avons entendu le collectif parler du temps, et j'ai noté cette phrase : « Cela nous a obligés à prendre le temps de réfléchir à nos conditions de travail, ce fameux temps. » Vous travaillez notamment au sein du CTDESI avec les directeurs pour que l'on puisse justement prendre ce temps, discuter ensemble, et insuffler cette dynamique.***

#### **Sylvie LELIZOUR :**

Le CTDESI existe depuis très longtemps, plus de 50 ans, et a évolué au fil du temps. Cependant, ces dernières années, surtout après le COVID, nous avons remarqué que les directeurs ne s'autorisaient plus à prendre une pause. Aujourd'hui, prendre une demi-journée pour échanger sur des problématiques de fond est devenu un luxe que beaucoup de directeurs s'accordent de moins en moins. Pourtant, l'une des missions essentielles de tout directeur, qu'il soit stratégique, opérationnel ou même manager de proximité, est de réfléchir, de déconstruire, de reconstruire, d'évaluer et d'ajuster les dispositifs en place. S'ils ne prennent pas ce temps, ils se mettent en difficulté. Il faut aussi comprendre que certains sont déjà fragilisés dans leur réalité professionnelle. C'est pourquoi il est crucial de soutenir cette démarche, de la défendre. Je m'y engage fortement, car pour qu'une équipe fonctionne bien, il est essentiel que celui ou celle qui la dirige soit en forme, arrive chaque matin avec le sourire et l'énergie nécessaires. Même si l'envie de démissionner peut survenir vingt fois par jour, il est primordial de pouvoir insuffler de l'énergie positive, de favoriser l'action, et d'être disponible pour écouter et apaiser les colères. Lorsque l'on est soi-même en difficulté, on ne peut ni entendre ni désamorcer la colère, encore moins engager une discussion apaisée.

En ce qui concerne la formation, vous en avez déjà parlé : notre centre de formation en apprentissage fonctionne bien, comme en témoignent les chiffres que vous avez donnés. Il existe également des passerelles intéressantes, notamment pour des publics que l'on appelle parfois "alternatifs".

#### **Philippe FERRARI :**

Il y a quatre ans, nous avons pris le pari, au moment où le Président du Conseil départemental nous a confié la mission d'accueillir des jeunes MNA (Mineurs Non Accompagnés), de créer des passerelles vers nos métiers en tension. Ce pari, fait en collaboration avec le Département, a porté ses fruits. En juillet 2020, grâce à l'intervention du président du Conseil départemental, notre centre de formation pour aides-soignants a pu voir le jour. Je tiens à le remercier pour cela.

Nous avons ainsi ouvert des opportunités pour les jeunes MNA, mais aussi pour d'autres publics. Nous avons commencé avec un seul jeune, Ismaël, qui est aujourd'hui en CDI dans l'un de nos établissements. L'année suivante, nous avons formé deux autres MNA, et cette année, la rentrée s'annonce prometteuse avec un nombre croissant de jeunes. Au-delà de cela, comme Monsieur MAS l'a souligné, il est crucial de faire rêver les jeunes, de leur montrer que ces métiers, souvent perçus comme féminins, ont du sens et sont ouverts à tous. Il est important de faire découvrir ces métiers de la relation et du soin à des jeunes qui, malgré un parcours de migration difficile, ont montré qu'ils pouvaient exceller dans ces domaines.

De plus, nous avons également des alternants aux parcours parfois chaotiques, avec des décrochages scolaires, mais que nous parvenons à attirer et à transformer en excellents professionnels. Cela inclut aussi des personnes venues de Suisse, ayant suivi la formation Croix-Rouge d'auxiliaire de soins, mais qui se retrouvent sans reconnaissance officielle en France. Nous avons vu plusieurs de ces professionnels revenir en France, souvent dans des situations sociales fragiles, sans possibilité d'intégrer des formations plus longues. Il y a peut-être une opportunité ici, une petite piste à explorer pour voir comment valoriser cette formation, peut-être par une adaptation aux EHPAD ou aux soins à domicile, afin de reconnaître leurs compétences et de les fidéliser. Nous avons la main sur ce point, et il serait dommage de ne pas l'exploiter. »

#### **Amandine ROUX :**

Avant tout, je tiens à vous remercier pour cette occasion de prendre la parole. Je m'appelle Amandine ROUX, et je suis responsable des pôles médico-sociaux de la Haute Vallée de l'Arve, au sein du Conseil départemental.

Je dois vous avouer que je ne suis pas très à l'aise avec l'expression en public, mais j'ai souhaité partager avec vous mon témoignage suite à la vidéo que nous venons de visionner.

En effet, j'ai moi-même été stagiaire sous la supervision de Marie-Pierre GALVIN, lorsque la Fondation Alia portait encore un autre nom. C'était à Praz-Coutant, lors de mon tout premier stage en école d'assistante sociale. Je suis donc particulièrement émue de revoir ici des personnes qui ont marqué mon parcours.

Ce retour en arrière me pousse à faire un parallèle avec ce que nous avons évoqué ce matin : le logement, les stages, et bien d'autres sujets. Ces défis, je pense, existent depuis des décennies, et je réalise que nous répétons souvent les mêmes expériences. Mais je crois fermement que ce qui fait la différence, c'est la conviction et la persévérance. C'est une base essentielle.

Permettez-moi aussi de faire un clin d'œil : depuis lundi, j'accueille une stagiaire de seconde. Bien que je ne sois pas avec elle aujourd'hui, je suis très heureuse de cette expérience. On m'a bien fait comprendre que c'est une grande responsabilité, compte tenu de son jeune âge, du secret professionnel, etc. Mais j'ai conclu avec elle un contrat moral. Oui, il y a un risque, mais je suis convaincue qu'il en vaut la peine. Si dans deux ans, grâce à Parcoursup, elle parvient à intégrer une école d'assistante sociale, je me dirai que j'ai, moi aussi, contribué à son parcours.

Enfin, 20 ans après mes débuts, je suis devenue cadre. Et je suis persuadée que ce sont tous ces "petits cailloux" semés sur mon chemin qui m'ont permis d'arriver là où je suis aujourd'hui. Voilà, c'était le témoignage que je souhaitais partager avec vous.

Merci de m'avoir écoutée.

***Nous allons parler d'innovation dans le secteur social, un domaine en constante évolution. Il est particulièrement intéressant de noter qu'une équipe de la Maison Départementale de l'Enfance et de la Famille (MDEF) a souhaité innover en partant directement des besoins exprimés sur le terrain.***

***Nathalie CHAULEUR, directrice adjointe en charge des ressources humaines, est avec nous pour nous parler de cette expérimentation, mise en place il y a quelques mois. Il s'agit de l'introduction des horaires de travail en 12 heures, une initiative qui a vu le jour suite à une demande du personnel. Nathalie, pourriez-vous nous en dire plus ?***

Oui, ce projet est né d'une demande spécifique des auxiliaires de puériculture de jour. La pouponnière de la MDEF, située à Saint-Julien-en-Genevois, faisait face à un taux d'absentéisme élevé et à un turnover important. En parallèle, nous travaillions sur le taux d'encadrement de la pouponnière avec la direction de l'enfance et de la famille. Cela nous a permis de saisir l'opportunité d'étudier la demande des auxiliaires de puériculture de jour, qui souhaitaient modifier l'organisation du travail en passant à des horaires de 12 heures.

Ce modèle d'organisation avait déjà été expérimenté lors de l'épidémie de COVID-19 pour des raisons d'organisation. Les auxiliaires avaient alors constaté des avantages significatifs, notamment pour les enfants. En effet, les enfants, âgés de 0 à 3 ans, semblaient plus sereins et plus tranquilles. La continuité dans la journée, avec une même auxiliaire présente du réveil au coucher, avait un impact très positif sur leur bien-être.

Sur cette base, les auxiliaires de puériculture ont soutenu leur projet. Nous avons consulté l'ensemble des agents de la pouponnière, et 80 % d'entre eux étaient très favorables à cette expérimentation. Il y avait une légère réticence concernant l'allongement des horaires de nuit de 10 à 12 heures, mais nous avons travaillé sur l'organisation avec les représentants du personnel pour répondre à ces préoccupations.

Nous avons décidé de lancer cette expérimentation pour observer son impact sur le turnover et le taux d'absentéisme. Un premier questionnaire a été réalisé début juin pour évaluer les résultats intermédiaires. Les premiers retours sont très positifs en termes de qualité d'accompagnement des enfants. Les équipes de jour apprécient également cette nouvelle organisation, qui leur permet de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, notamment pour la garde de leurs propres enfants.

Pour les équipes de nuit, la transition est un peu plus complexe, mais elles reconnaissent qu'elles effectuent moins de nuits sur le mois, ce qui est un avantage. Elles ont cependant exprimé le souhait d'approfondir la réflexion sur la répartition des tâches lorsqu'elles travaillent en binôme avec les auxiliaires de jour.

Nous avons prévu de faire un bilan définitif après les grandes vacances, afin de déterminer si cette nouvelle organisation peut être pérennisée, en tenant compte des résultats obtenus pendant la période estivale.

Ce projet, qui trouve ses racines dans le terrain, reflète bien ce que Monsieur FERRARI mentionnait plus tôt : les solutions viennent souvent de ceux qui sont directement concernés. Pour l'instant, le bilan est largement positif.

La solution peut venir directement du terrain. Il est donc essentiel de mettre en place des outils et des moments dédiés pour que les informations et les idées issues du terrain puissent remonter efficacement. Je ne pense pas qu'il y ait un modèle rigide à suivre. Prenons l'exemple de l'expérimentation dont Nathalie nous a parlé sur les horaires de travail en 12 heures. Ce sujet a souvent été abordé de manière dogmatique, avec des partisans et des opposants, sans réelle analyse de fond. Ce qui rend cette expérience particulièrement intéressante, ce n'est pas tant de savoir si les 12 heures sont meilleures que les 8 heures, mais plutôt que cette organisation a été envisagée comme une option de travail suite à une demande du terrain, elle a été expérimentée et, surtout, elle est évaluée en continu. Si elle est maintenue, ce sera pour de bonnes raisons, liées à l'amélioration de la prise en charge. Et si elle est abandonnée, nous saurons précisément pourquoi, ce qui nous permettra de repartir sur de nouvelles bases.

Cela montre l'importance de réinventer nos méthodes de travail, d'introduire des espaces de respiration et de réflexion dans nos pratiques. Par exemple, les réunions d'équipe ne doivent

plus être ces rencontres descendantes où le chef parle et où l'on accorde quelques minutes à des remontées d'information avant de passer à autre chose. Il s'agit plutôt de repenser notre rôle de directeurs, managers et cadres, pour animer nos équipes différemment, en favorisant l'intelligence collective. Cela implique d'accepter que tout ne se déroule pas toujours comme prévu, sans que cela ne remette en question notre légitimité en tant que cadres. Nous devons rendre davantage la main à nos équipes, les laisser expérimenter et nous concentrer sur notre rôle de garant de la bonne marche des projets. Cela inclut le suivi d'indicateurs qui valident ou remettent en cause une stratégie ou une piste de travail. Un dispositif, comme celui que Nathalie a décrit, a une durée de vie limitée. Il est essentiel de rester vigilant et de réévaluer constamment son efficacité, tout comme un pare-feu informatique doit être régulièrement mis à jour pour rester pertinent.

C'est cette capacité à se réinventer en permanence qui est cruciale. Rien n'est jamais figé, et dès qu'un dispositif montre des signes de faiblesse, il faut le repenser collectivement. On voit des approches innovantes dans des services comme l'aide à domicile, où ce sont les aides à domicile elles-mêmes qui gèrent leur planning. Cette approche a conduit à une baisse de l'absentéisme, ce qui montre bien que valoriser les initiatives venues du terrain peut porter ses fruits.

Cette journée de réflexion pourrait marquer un point de départ au niveau départemental, en mettant en lumière les pratiques qui fonctionnent, et en créant une boîte à outils d'expérimentations réussies. Chaque institution doit pouvoir valoriser les bonnes pratiques issues du quotidien pour aller plus loin et revisiter ses méthodes.

Vous avez mentionné l'importance de l'analyse de la pratique, que vous avez mise en place une fois par mois, ainsi que la réévaluation régulière de la prise en charge. Ce sont des questions cruciales, car ce qui fonctionnait hier peut ne plus être pertinent aujourd'hui. Par exemple, l'évaluation des GIR (Groupes Iso-Ressources) a conduit à une redéfinition des priorités dans la prise en charge à domicile. Face à des contraintes financières et un manque de personnel, nous avons choisi de recentrer nos efforts sur les GIR 1 à 4, en orientant les GIR 5 et 6 vers des CISUs (Centres d'Information et de Soutien aux Usagers). Cette décision, venue d'une nouvelle responsable de secteur, montre bien l'importance de constamment se remettre en question.

Enfin, il est intéressant de noter que cette dynamique de remise en question et d'innovation est également à l'œuvre au niveau de la plateforme d'écoute sociale. En Haute-Savoie, plusieurs services ont été regroupés pour créer une plateforme d'écoute sociale, un outil de lutte contre le non-recours. Cette initiative des services du Département a d'ailleurs été récompensée par une Victoire des Acteurs Publics dans la catégorie "Service" en début d'année. Ce projet, bien que peu coûteux, a prouvé son efficacité.

***Nous allons maintenant écouter le témoignage de Yannick PREBAY, Directeur Général des Services. Après un investissement significatif dans l'amélioration des conditions de travail et des infrastructures, le Département a lancé en 2023 une démarche de projet d'administration impulsée par le terrain. Pouvez-vous nous en dire plus ?***

Merci de me donner la parole, et merci à vous toutes et tous d'être présents aujourd'hui. Un grand merci également aux intervenants et aux témoignages que j'ai découverts, comme vous, en vidéo. Je crois que partager des choses positives fait du bien, surtout dans un contexte où beaucoup de nos agents, notamment ceux du Département et de nos partenaires, affrontent des quotidiens parfois difficiles. Nous faisons de notre mieux pour vous accompagner.

Permettez-moi de dire quelques mots sur l'état d'esprit qui prévaut au sein du Conseil départemental. Cet état d'esprit est aussi crucial que les actions que nous entreprenons, car il incarne l'essence humaine du projet d'administration. Dès l'arrivée des nouveaux élus en 2021, des décisions fortes ont été prises, notamment l'augmentation des salaires pour tous les agents, avec une attention particulière pour les agents du secteur social. Cette augmentation, de plusieurs centaines d'euros par mois pour certains, est un témoignage de notre reconnaissance pour votre engagement et la difficulté de vos missions.

Nous avons également renforcé les effectifs, créant près de 100 postes permanents supplémentaires dans le secteur social à travers les différentes directions territoriales. De plus, un effort important a été fait pour moderniser nos locaux, car bien que ce ne soit pas la seule réponse aux défis que vous rencontrez, travailler dans des espaces adaptés et modernes est toujours plus agréable.

Cependant, ces initiatives ne sont que la première étape. En janvier 2023, avec l'accord des élus, j'ai lancé un projet d'administration visant à fédérer nos 3 000 agents autour d'objectifs et de valeurs communes. Ce projet vise à donner du sens à notre action publique, ce qui est pour moi essentiel. Souvent, les urgences quotidiennes nous font perdre de vue ce sens, et il est crucial de le retrouver pour maintenir la motivation.

Le projet d'administration repose sur quatre dimensions principales. La première, et sans doute la plus importante, est la dimension humaine. Nous souhaitons placer l'humain au cœur de nos préoccupations et décisions. Cela se traduit par des initiatives comme le baromètre QVCT, conçu par les agents du social, qui permet de suivre en continu les conditions de travail et de réagir là où des améliorations sont nécessaires. Nous avons également développé une charte des valeurs, rédigée par les agents eux-mêmes et validée à l'unanimité par les organisations syndicales, pour encadrer les relations interpersonnelles au sein de nos équipes.

La deuxième dimension est celle d'une administration moderne. Cela implique non seulement l'adoption de nouveaux outils et technologies, comme la dématérialisation, mais aussi la promotion de l'intelligence collective et collaborative. Nous encourageons l'expérimentation et garantissons le droit à l'erreur. Si une initiative échoue, ce n'est pas grave, l'important est d'essayer et d'apprendre.

La troisième dimension est l'efficacité. Il est crucial de définir des objectifs clairs pour nos agents. Une initiative issue du secteur social, le référentiel départemental de l'action sociale, vise à clarifier les missions des agents et à définir les responsabilités entre le Conseil départemental et nos partenaires, afin de réduire le stress lié à des frontières mal définies.

Enfin, la quatrième dimension, bien que moins développée aujourd'hui, est l'engagement environnemental. Nous voulons être une administration exemplaire en matière de transition écologique, car cela aussi fait partie de notre responsabilité.

Ce projet d'administration, bien qu'il ne résolve pas tous les problèmes du quotidien, est un levier supplémentaire pour maintenir l'enthousiasme et la motivation. Les résultats commencent à se voir, avec des postes pourvus, une meilleure attractivité, et des agents qui choisissent de faire carrière au sein du Conseil départemental. Cela montre que, malgré les défis, nous sommes sur la bonne voie.

***Pour conclure, je ne vais pas vous demander une citation spontanée pour ne pas vous mettre dans l'embarras, mais je vous pose la même question qu'aux intervenants précédents : pouvez-vous nous donner une bonne raison d'être optimiste, au moins une ?***

**Philippe FERRARI :**

Je me lance. Dans mes précédentes fonctions, j'ai eu l'occasion de travailler sur la coopération décentralisée dans une collectivité territoriale, notamment dans les années 2000. J'ai participé à l'organisation des services sociaux en Roumanie, en Bulgarie, et en Haïti, en pleine vague de décentralisation, similaire à ce que nous avons connu en France avec la réforme de l'État. À cette époque, je me plaignais souvent des difficultés, du manque de moyens, etc. Mais les Roumains m'ont rapidement remis à ma place en me disant : "Vous avez cessé de penser." Une bonne raison d'espérer, c'est justement ce que nous avons fait ce matin : continuer à penser et à agir.



**Sylvie LELIZOUR :**

C'est une très belle transition. Je n'aurais pas pu mieux dire. En effet, il est crucial de remettre de la réflexion dans nos actions. C'est ce qui recrée peu à peu ces petites vibrations positives : nous reprenons enfin le contrôle, modestement et humblement. Je pense également que l'une des grandes leçons à tirer de la crise sanitaire, et plus largement de la période chaotique que nous traversons, c'est l'importance de l'humilité. Nous nous pensions infaillibles, parfaitement équipés avec un système immuable. La vie nous montre que ce n'est pas le cas.

L'intérêt du chaos actuel réside justement dans cette opportunité de repenser ce que nous voulons pour l'avenir. Nous avons évoqué la crise de 1954, et d'autres grandes crises que nous avons réussi à surmonter ensemble, en tant qu'êtres humains, sociaux et solidaires. Personnellement, je crois en l'humanité. Je ne pense pas que nous traversons une simple crise des ressources humaines, mais plutôt un retour à l'humilité et à l'humanité. Et c'est en cela que je trouve des raisons d'être optimiste.

**Éric LACOUDRE :**

Je porte ici une double casquette : celle de l'association Odéla et celle de l'Association des Directeurs d'Établissements.

Merci à tous pour vos interventions, très enrichissantes et porteuses de nombreuses perspectives positives. Cependant, comme à mon habitude, je vais aborder quelques points moins réjouissants, mais qui, selon moi, méritent d'être discutés dans cette assemblée.

Dans le département de la Haute-Savoie, nous rencontrons des difficultés notables en matière de ressources humaines, ce qui n'est un secret pour personne. Un problème qui mérite toute notre attention est la concurrence interne, qui est devenue de plus en plus aiguë en raison du manque de personnel. Jusqu'à présent, les choses semblaient s'autoréguler de manière relativement cohérente. Cependant, depuis le début de l'année 2024, cette autorégulation montre des signes de déséquilibre, particulièrement dans certaines zones. C'est pourquoi je pense qu'il est essentiel que nous réfléchissions collectivement à cette question et que nous échangions sur les solutions possibles.

Pour ceux qui ne seraient pas encore informés, permettez-moi de rappeler quelques faits récents. Le Président du Département a exprimé, à juste titre, sa fierté d'avoir augmenté les salaires de ses agents, notamment avec une revalorisation de 600 € pour les médecins. C'est une démarche que nous soutenons tous, car il est crucial de revaloriser les salaires dans notre secteur d'activité. Mais plus récemment, le Grand Anancy a également décidé, peut-être pour contrebalancer, d'augmenter significativement les salaires de son personnel, à hauteur de 300, 400, voire 500 € nets par mois.

Or, moi qui dirige un établissement à Sillingy, situé à seulement 4 kilomètres de celui de Poisy, géré par le CIAS du Grand Anancy, je me retrouve sans aucun moyen légal pour augmenter les salaires de mon personnel à un niveau comparable. Comment devons-nous réagir face à cette situation ? Devons-nous accepter que le plus fort ou le plus riche puisse attirer librement le personnel en offrant des salaires plus élevés, laissant les autres établissements dans une position de faiblesse ?

Je vous pose la question : devons-nous continuer ainsi ou devons-nous chercher rapidement à trouver un équilibre dans cette concurrence interne ? Les conséquences ne se limitent pas à mon établissement. Le service à domicile voisin ou d'autres établissements pourraient bientôt être confrontés aux mêmes difficultés. J'ai une illustration très concrète à vous partager : à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024, ces augmentations de 300, 400, 500 € par mois pour le personnel soignant seront appliquées, alors que de mon côté, l'État, qui finance mon personnel soignant, n'a augmenté mon budget soin que de 2 % cette année. En tant qu'établissement associatif à but non lucratif, nous n'avons aucun moyen de générer des revenus supplémentaires pour compenser ces augmentations de salaires.

Alors, comment allons-nous gérer cette situation ? Allons-nous continuer à avancer sans chercher de solutions, ou allons-nous rapidement travailler ensemble pour trouver un équilibre qui respecte les contraintes de chacun ?

**François REVOL**, directeur de l'association Alpysia, qui accompagne 650 personnes handicapées *Mon propos fait écho à celui d'Éric*, et je vais donc essayer d'être bref. Tout d'abord, merci pour l'organisation de ces rencontres et pour l'opportunité d'échanger sur nos défis communs. Nous luttons tous, parfois désespérément, contre cette crise des ressources humaines, et je peux affirmer, après de nombreux échanges avec mes homologues à travers la France, que notre Département fait plus que beaucoup d'autres pour y faire face. Cela mérite d'être reconnu.

Cependant, comme l'a souligné Éric, tout n'est pas parfait. Le verre est parfois à moitié vide, et j'aimerais attirer l'attention sur un point crucial : l'absence de nos usagers dans ces débats. Lorsque nous parlons d'eux, c'est souvent pour souligner qu'ils sont de plus en plus exigeants. Mais après 40 ans passés à accompagner des personnes handicapées, je constate surtout une dégradation de leur qualité de vie dans nos établissements. C'est dramatique, au point que le risque de maltraitance est aujourd'hui sérieusement aggravé par cette crise.

Face à ce risque, nous devons réfléchir à nos dysfonctionnements internes pour améliorer notre performance. Les initiatives mises en place montrent que nous en sommes conscients, mais il est indéniable que la crise des ressources humaines a un coût énorme. Ce coût est en partie compensé par le Département, notamment à travers les surcoûts d'intérim, mais il reste un poids non négligeable.

Pour limiter ce coût, il est impératif de réfléchir à des investissements supplémentaires. Je ne suis pas certain qu'à moyen terme, nous puissions éviter d'investir encore plus dans ce domaine. C'est là que le verre semble à moitié vide. Nous devons vendre nos métiers à un large public — demandeurs d'emploi, jeunes, mineurs non accompagnés, etc. — mais il est hors de question de vendre de la frustration. Ce qui mine nos équipes aujourd'hui, c'est justement cette frustration de ne pas pouvoir offrir la qualité de service qu'elles voudraient aux personnes qu'elles accompagnent.

Nous gérons ainsi une double frustration : celle des personnes que nous accompagnons et celle des professionnels. Certes, nous parlons beaucoup de qualité de vie au travail (QVCT), et c'est essentiel, mais ce ne sera pas suffisant tant que nous ne résoudrons pas le problème à la source. Je rejoins totalement Éric sur le fait que la concurrence interne, notamment entre les services publics et les services participant au service public, est un véritable drame. Chaque annonce d'augmentation dans le secteur hospitalier ou territorial se traduit par des pertes de compétences dans nos établissements médico-sociaux, qui sont souvent parapublics.

Il est donc crucial que les solutions que nous trouvons ensemble, que ce soit sur la QVCT, le logement, les crèches, et autres, soient pensées pour l'ensemble de nos professionnels, et non de manière sectorisée. Si nous continuons à progresser en silos, nous continuerons à nous voler mutuellement nos talents, sans créer un paysage local véritablement attractif pour de nouveaux venus.

## Réponses de la salle

### **Josiane LEI :**

On a déjà eu l'occasion d'aborder ce sujet, et je voulais partager une expérience récente. J'ai rencontré des membres d'une association qui postulent à la mairie, et ils étaient cinq ou six à se présenter en même temps. C'est vrai que ça interpelle. On se demande ce qui motive une telle situation. Je ne pense pas que ce soit uniquement une question de salaires, mais probablement des demandes de mutation liées à des problèmes d'organisation, un manque d'effectif, ou même un manque de motivation au sein de l'institution.

Ce que vous mentionnez concernant les écarts de salaire, on le vit aussi entre les collectivités. Nous n'avons pas tous les mêmes régimes indemnitaires (RI), comme les primes de fin d'année, par exemple. Ces disparités entraînent une concurrence pour les talents, qu'il s'agisse d'agents d'accueil, d'aides-soignantes ou même d'ingénieurs. C'est une véritable problématique. Il faudrait certainement travailler là-dessus, mais avec la gestion autonome de chaque collectivité, c'est compliqué.

### **Voulez-vous ajouter quelque chose rapidement ?**

#### **Philippe FERRARI :**

Peut-être juste un mot sur la question des rémunérations. Honnêtement, je n'ai plus de certitudes sur ce sujet. Lors des recrutements, on nous dit souvent que l'hôpital public offre 200 € de plus, le privé commercial 300 € de plus, et ainsi de suite. Chez nous, on est ouvert. Par exemple, on demande parfois à voir les fiches de paie pour comparer, et ce n'est pas toujours aussi simple que ça en a l'air. Oui, il y a des écarts entre le secteur public et le secteur associatif, mais c'est aussi une question de responsabilité de nos fédérations, qui ne jouent pas toujours leur rôle au niveau national.

Le sujet de la rémunération est bien réel, mais il n'est peut-être pas toujours la priorité. Par exemple, entre nos établissements, il existe des passerelles qui facilitent les mouvements de personnel. On entend souvent dire que le public offre de meilleurs avantages en termes de rémunération, mais ça va dans les deux sens. Des employés passent d'un secteur à l'autre, et au final, ce qui importe le plus, c'est la continuité des parcours et l'intérêt professionnel.

Après, il y a parfois des coups d'éclat, où l'on annonce une augmentation de 600 € pour les salariés. Mais j'aimerais qu'on me démontre que de telles initiatives ont véritablement résolu les problèmes dans les établissements concernés. Je n'en suis pas convaincu. »

#### **Bernardin PIOT, directeur général de l'association AAPEI Épanou :**

Je vais être très bref. Je voulais simplement apporter un complément sur les questions liées aux ressources humaines. Lorsqu'on parle de recrutement, deux leviers principaux s'imposent : les conditions de travail et la rémunération. Pour ce qui est de la rémunération, et pour aller dans le sens de ce que mon collègue a mentionné, nous observons des écarts significatifs entre le secteur associatif et la fonction publique, qu'il s'agisse de la fonction publique territoriale ou hospitalière. Ces écarts peuvent atteindre 300 à 400 € pour des postes de travailleurs sociaux.

### ***Avez-vous une question à poser, s'il vous plaît ?***

Oui, ma question est simple : que fait-on aujourd'hui pour remédier à cette situation ? Nous faisons face à une concurrence qui pourrait nous obliger à fermer des établissements, notamment des EHPAD, où plus de 600 lits sont déjà fermés. Le secteur associatif est particulièrement vulnérable dans cette dynamique concurrentielle, et cela affecte notre capacité à répondre aux besoins du public. Je tiens à souligner les difficultés financières des associations, que ce soit dans le domaine social, médico-social ou du handicap. Nous avons bénéficié du soutien du Département de la Haute-Savoie, ce qui n'a pas été le cas partout, mais la réalité demeure : nous sommes en grande difficulté, et ces difficultés impactent directement les personnes que nous accompagnons.

#### **Sylvie LELIZOUR :**

Je vais être rapide. Tout d'abord, je ne crois pas qu'on "pique" des salariés. Je pense qu'ils exercent leur libre arbitre dans le choix de leur parcours professionnel et des priorités qu'ils accordent à des éléments comme la rémunération. Personnellement, je n'ai plus de certitudes absolues sur cette question. On voit même des frontaliers revenir, ce qui montre que la question salariale n'est peut-être pas aussi déterminante qu'elle en a l'air. Le véritable enjeu réside souvent dans l'organisation, ou le rapport des employés à cette organisation. Ce sont deux choses différentes, mais elles influencent fortement le choix des salariés.

Ensuite, je veux souligner que, comme vous et moi travaillons dans le secteur du domicile, nous avons ressenti les effets des fermetures d'EHPAD, car les patients sont redirigés vers nos services. Nous avons relevé le défi de continuer à les accompagner, même dans ce contexte difficile. Enfin, concernant les 600 places fermées, il y a à la fois des places publiques et privées concernées. Donc oui, la rémunération est un facteur important, mais il ne faut pas oublier que d'autres aspects comme le coût élevé du logement dans notre département compliquent également la situation. C'est l'ensemble de ces facteurs qui doivent être pris en compte.

## Conférence d'EMMANUEL DELESSERT (19/06/2024)

### La force et la valeur de l'engagement pour le travail social

Je me présente, Emmanuel DELESSERT, philosophe depuis près de 30 ans, et enseignant au lycée Gabriel Fauré à Annecy depuis 22 ans. Oui, ça commence à faire long ! J'attends toujours de trouver le formulaire pour demander ma mutation, mais peut-être que c'est ma fibre sociale qui me retient ici, qui sait ? En tout cas, ce n'est sûrement pas une question d'élitisme !

Depuis 2008, j'ai répondu à un appel qui m'a conduit à m'intéresser à la question de l'aide aux personnes âgées. J'ai plongé, presque par hasard, dans cet univers complexe et passionnant, et ce fut pour moi l'occasion de faire des rencontres extraordinaires. Cette aventure m'a fait découvrir une passion pour tout ce qui touche à la qualité de la relation à l'autre - un thème que, curieusement, je n'avais pas trouvé lorsque j'étais étudiant à la Sorbonne. À l'époque, on m'avait gentiment proposé de poursuivre un doctorat sous la direction d'un grand professeur. Mais j'avais encore tant à chercher par moi-même que j'ai décliné l'offre.

Grâce à vous et à cette thématique de l'aide, j'ai enfin trouvé ce que je voulais vraiment explorer : l'art et la philosophie de la relation humaine. C'est ce qui me motive encore aujourd'hui à rester dans l'enseignement, malgré ses défis, et à me consacrer avec passion à ces questions.

En 2013, j'ai eu la chance de cristalliser mes idées et convictions dans un livre intitulé *Oser faire confiance*. Je pense que ce thème résonne aussi avec vos pratiques, non pas que je sois ici pour le promouvoir - je vous rassure, l'idée n'est pas de le vendre ! Mais simplement de partager la joie que j'ai eue à explorer ces sujets en profondeur. Cette exploration m'a également conduit à intégrer l'espace éthique de l'hôpital d'Annecy en 2016, où nous travaillons sur des cas difficiles, parfois même désespérants. Ces situations sont bouleversantes, mais elles nous obligent à chercher inlassablement des réponses, même si nous n'en trouvons pas toujours. Comme dirait Christian BOBIN, « dans la modestie de ce que nous pouvons faire, il y a parfois une petite étincelle, quelque chose qui nous fait avance ».

Je suis donc avec vous aujourd'hui jusqu'à 17h30, mais rassurez-vous, ma conférence ne durera pas aussi longtemps ! Vous n'aurez pas besoin de planter des tentes de camping ici. Après cette intervention, je participerai avec vous à l'atelier d'intelligence collective. L'organisation de cette journée est vraiment bien pensée : la première heure est dédiée à la digestion, ou plutôt à la sieste, vu que vous sortez de table. En général, j'endors trois élèves par heure, donc ne vous inquiétez pas, dans un quart d'heure, un tiers de l'audience sera déjà en plein rêve. Mais trêve de plaisanteries, lançons-nous dans le vif du sujet !

On m'a demandé de réfléchir à la question du travail social, à sa valeur, à son sens, et éventuellement à ce qui pourrait contribuer à nourrir une vision de l'engagement ou à encourager davantage de personnes à s'engager dans ce domaine.

Pour commencer, je pense qu'il est important de définir ce qu'est le travail, pour bien saisir la difficulté qu'il peut représenter. Vous pourriez dire que tout travail est difficile, y compris le nôtre, et cela pourrait clore le sujet. Cependant, je trouve pertinent de citer l'auteur Christophe DEJOURS, dont les écrits sur le travail sont absolument passionnants, bien que parfois complexes. Sa définition du travail me semble particulièrement éclairante : « travailler, c'est mener à bien une idée, c'est concrétiser un projet, quelque chose d'immatériel. »

Chacun de nous, ici dans cette organisation, a une idée directrice, une idée qui appartient au domaine du concept. Je ne vais pas entrer dans des considérations philosophiques trop poussées à cette heure, mais il est important de rappeler que le concept, par nature, n'a pas de matérialité. Il peut sembler fluctuant, voire inutile, comme me l'a dit récemment mon boucher, qui trouvait que les concepts ne servaient à rien. Je lui ai répondu que, puisqu'il raisonnait, cela

prouvait bien que les concepts avaient une utilité. Fin de la discussion avec le boucher, même si elle n'avait pas vraiment commencé.

Ainsi, la réalisation d'un projet, c'est toujours un effort pour traverser la réalité afin de concrétiser, de réaliser ou d'accomplir quelque chose. Travailler, c'est transformer une idée en une réalité tangible, et c'est en cela que réside toute la complexité du travail.

J'aime prendre le temps de lister tous ces termes : accomplir quelque chose qui relève de l'immatériel. C'est chez Christophe DEJOURS, psychodynamicien du travail, que l'on retrouve cette idée. Il dit que c'est surprenant de voir à quel point le réel ne se laisse pas facilement dompter. La réalité ne se plie pas à nos idées ; elle est matérielle et indifférente à nos plans. Chaque expérience de travail est donc une confrontation avec un réel qui résiste à nos idées.

Ce n'est pas que le réel nous en veuille, il n'y a pas de place pour la paranoïa ici. Le réel est simplement ce qu'il est, tandis que nos idées peuvent ne pas être en adéquation avec cette réalité. J'aime bien citer la chanson de The Police : « We are spirits in a material world » (nous sommes des esprits dans un monde matériel). C'est une manière simple de résumer ce concept, mais cette confrontation avec la résistance du réel implique une certaine douleur. Tout travail impose une forme de douleur, une frustration : celle de voir nos idées bloquées, mises en péril par des obstacles spécifiques.

On pourrait généraliser en disant que tout travail est source de douleur, même pour les tâches apparemment simples. Par exemple, vous pourriez penser qu'il suffit de cinq minutes pour changer une ampoule, mais une heure plus tard, vous pourriez vous retrouver en crise de nerfs après être allé chez Leroy Merlin pour chercher la bonne douille, car ce n'était pas si simple que ça.

Cette douleur, cependant, n'est pas uniquement une mauvaise nouvelle. Elle est aussi l'occasion de déployer une intelligence. Cette intelligence, DEJOURS la qualifie de « métis », en référence à la déesse de la ruse, Métis, première épouse de Zeus. Travailler, c'est faire preuve de ruse face à la résistance du réel : contourner les obstacles, s'adapter, imaginer des solutions, creuser, et faire des compromis avec cette réalité qui nous résiste.

C'est aussi dans cette confrontation avec la réalité que réside le bonheur du travail, même si, d'après ce que j'ai compris, la question du travail a été source de tension ce matin. Quoiqu'il en soit, ce qui est positif et épanouissant dans le travail, c'est cette création de soi qui se produit lorsque l'on trouve des solutions pour réaliser une partie de l'idée que l'on avait en tête. On découvre ainsi nos capacités et les failles dans la réalité qui permettent de faire passer ces idées.

Pour résumer, tout travail est une confrontation avec la résistance du réel, qui nécessite d'imaginer, de creuser et de gérer une douleur particulière. Je vous dis cela en prélude, car j'ai choisi de travailler aujourd'hui sur trois questions principales. C'était pour situer la fin de mon introduction.

La première question portera sur la spécificité de l'obstacle dans le travail en général. Par exemple, en tant que professeur, mon objectif serait de transmettre la vérité, la connaissance, les idées. Mais la réalité de mon métier est souvent bien différente : elle se traduit souvent par un refus de la part des étudiants, qui peuvent être désintéressés, fatigués, voire indifférents.

De la même manière, dans l'aide sociale, on pourrait penser qu'aider les autres est simple, mais en réalité, on se heurte parfois à un refus, à une résistance, à des portes fermées. C'est là que le véritable travail commence : il consiste à gérer ce refus.

Lors de la formation de stagiaires, je leur dis souvent que s'ils n'aiment pas le refus ou ne sont pas prêts à lutter contre, il vaut mieux changer de métier. Le travail implique de reconnaître et de comprendre la spécificité de l'obstacle auquel on est confronté. C'est ce que je vais explorer dans la première partie de mon intervention.

Dans la seconde partie, je me pencherai sur ce qui se joue entre l'acte d'aide et le professionnel. Vous n'êtes pas des aidants au sens traditionnel, mais vous aidez. Nous nous demanderons donc s'il est plus simple d'aider professionnellement ou de manière épisodique.

Enfin, dans la troisième partie, je tenterai de repérer quelques leviers importants qui pourraient orienter les réflexions de cet après-midi.

Je vais poursuivre sur cette analyse de l'aide en développant quelques points essentiels à retenir.

### **L'acte d'aider : force et fragilité**

Aider est un geste complexe, mêlant force et vulnérabilité. C'est un geste noble, visant à offrir sa force à une personne en difficulté. Cependant, cette intervention peut parfois se heurter à la reconnaissance ou à l'acceptation de la fragilité de l'autre. Parfois, l'aide s'impose comme une évidence, un soutien nécessaire et vital. D'autres fois, elle se heurte à une résistance, car accepter de l'aide, c'est aussi reconnaître sa propre faiblesse, ce qui n'est pas toujours évident.

L'exemple du médecin dans le texte de François Roustan illustre bien cette dualité. Ce praticien soigne un enfant en épousant sa fragilité tout en essayant de la corriger. Il démontre ainsi que l'aide peut être à la fois délicate et intrusive, imposant subtilement un changement sans forcer brutalement la main.

### **L'aide comme don : un geste ambigu**

Le don est souvent perçu comme un acte de générosité pure. Pourtant, il n'est pas exempt de complexité. Le terme anglais "gift", qui signifie à la fois "cadeau" et "poison", reflète cette dualité. En offrant son aide, on entre dans une dynamique où l'autre peut se sentir acculé, contraint de reconnaître une faiblesse qu'il préférerait ignorer. Le don peut ainsi devenir une arme à double tranchant, enrayant la fierté ou la dignité de celui qui reçoit.

Cette ambiguïté se retrouve dans la réaction de certaines personnes face à l'aide. Elles peuvent refuser l'aide non seulement parce qu'elles nient leur propre vulnérabilité, mais aussi parce qu'elles ne souhaitent pas entrer dans une relation de dépendance, de dette envers celui qui aide. L'exemple de la "caffè sospeso" (café suspendu) illustre une tentative de neutraliser cette dynamique en rendant le don anonyme, donc moins intrusif.

### **Le refus de l'aide : un choix complexe**

Refuser l'aide peut être un moyen de préserver une certaine autonomie, de refuser l'empiètement sur sa dignité. Ce refus est parfois une affirmation de soi, même face à une aide qui semble indispensable. Cela soulève des questions éthiques, notamment dans le contexte médico-social où l'aide est souvent nécessaire pour la survie ou le bien-être, mais où elle peut être vécue comme une intrusion.

### **Le don et la dette : une relation inévitable**

Le don crée une dette, même si elle est implicite. Cette dette, cependant, n'est pas nécessairement négative. Elle peut être le signe d'une relation réciproque, d'un lien qui se tisse entre deux personnes. Mais elle peut aussi devenir pesante, notamment lorsque la relation n'est pas souhaitée ou qu'elle introduit un déséquilibre.

### **Conclusion**

Aider est un acte puissant et complexe. Il engage celui qui aide et celui qui reçoit dans une relation souvent ambiguë, mêlant force, vulnérabilité, don, dette, et parfois même rejet. C'est un

équilibre délicat à trouver, un geste noble mais lourd de conséquences, qui mérite réflexion et sensibilité.

Le dernier point, crucial et parfois complexe, concerne la question du pouvoir. En effet, apporter de l'aide implique d'entrer dans une relation de pouvoir. Il y a une asymétrie inhérente à cette relation d'aide, qui peut créer ou renforcer la fragilité de la personne aidée. Cette asymétrie se manifeste dès lors que l'on reconnaît que l'autre a un besoin et que l'on intervient pour l'aider. En essayant de la remettre sur pied, d'interrompre un cycle négatif et de lui redonner un peu de souffle et d'équilibre, on se place malgré tout dans une position supérieure, celle de l'expert, ce qui peut être gênant. Ainsi, en confirmant sa fragilité, on en crée une nouvelle par une forme de dépendance.

Nous travaillons beaucoup sur ces questions à l'hôpital, notamment avec des patients chroniques qui, bien que très proches de leurs médecins, n'écoutent pas leurs conseils, allant parfois jusqu'à mettre leur vie en danger. Les médecins ne comprennent pas toujours pourquoi cela se produit. Je leur dis qu'il y a un problème d'asymétrie. Par exemple, dans le cas des patients atteints d'insuffisance rénale, je disais récemment à une néphrologue : "Cela fait cinq ans que vous suivez cette patiente, que vous lui donnez des ordres, qu'elle fait tout ce que vous lui dites, mais elle ne guérit pas. Peut-être est-elle venue chercher autre chose derrière votre blouse, quelque chose de plus humain, plutôt que de rester perpétuellement sous l'autorité de celui qui sait quoi faire."

Cette relation de pouvoir nécessite des rééquilibrages pour légitimer l'aide. Pour moi, aider quelqu'un devrait comporter deux aspects de rééquilibrage. Le premier est la légitimation par l'expertise. J'interviens avec des compétences, un savoir-faire, et c'est ce qui me donne le droit, pendant un temps limité, d'exercer cette supériorité, dérangeante peut-être, mais justifiée par mon expertise. C'est crucial de comprendre le rôle que joue l'expertise, qui n'est pas seulement technique, mais aussi symbolique.

Cependant, l'expertise n'épuise pas l'aide ni le soin. Dans l'aide, la technicité n'est pas toujours ce qui aide réellement. Parfois, ce qui aide le plus, c'est d'accepter de ne pas savoir, de se laisser surprendre par ce qui surgit de l'autre, au-delà de nos propres limites.

La question du pouvoir peut donc se désamorcer. Bien aider, c'est peut-être trouver une manière de désamorcer cette force, de ne pas étouffer l'autre avec cette supériorité. Il faut éviter de dire "tu as besoin de moi", car cela peut créer une forme d'oppression. Une stratégie pour désamorcer cette dynamique est de passer de "coup de main" à "coup humain", où l'on accorde de l'importance à l'expression de l'autre, même si elle semble irrationnelle.

Il est difficile d'aider ses proches, car accepter de l'aide signifie reconnaître cette asymétrie, ce qui peut dénaturer l'amitié. Professionnellement, il est aussi difficile de trouver la juste place, de se reconnaître dans un rôle qui est souvent fragmentaire. Aider professionnellement demande d'exploiter ses ressources personnelles, ce qui peut être épuisant.

Une autre difficulté est la responsabilité que l'on porte, surtout face à la vulnérabilité de l'autre. On doit souvent concilier cette responsabilité avec les protocoles, qui peuvent parfois maltraiter les gens au lieu de les aider. Enfin, il y a la dissociation entre les résultats attendus et ceux que l'on obtient, ce qui peut être source de frustration.

Aider, c'est aussi accepter de ne pas tout savoir, de ne pas toujours avoir la solution, et de faire face à la complexité des relations humaines, où l'expression de l'autre peut parfois être déroutante. C'est dans cette acceptation de l'incertitude que réside une aide véritable et respectueuse.

En conclusion, je voulais partager une dernière réflexion sur la liberté. Dans le cadre de l'accompagnement, la liberté n'est pas seulement une notion abstraite. C'est une force vitale que nous devons aider à émerger chez ceux que nous soutenons. Être présent là où la



souffrance se manifeste, c'est important, mais il est tout aussi crucial de raviver la flamme de la liberté là où elle est encore présente, parfois de manière ténue. C'est notre capacité à confirmer, à nourrir et à faire grandir cette liberté qui fait de nous des acteurs puissants et essentiels.

Ces deux piliers - la présence et l'activation de la liberté - sont, à mes yeux, ce qui donne le plus de sens à notre travail. Il s'agit d'actions qui dépassent de loin les simples objectifs matériels ou les ambitions personnelles.

Je vous invite cet après-midi à réfléchir à comment nous pouvons mettre en avant ces valeurs dans nos pratiques. Pour terminer, permettez-moi de vous lire un poème de Christian BOBIN qui, je l'espère, résonnera avec ce que nous avons partagé aujourd'hui.

[Lecture du poème de Christian BOBIN]

*« J'étais perdu, comme souvent. Les chemins pour se perdre sont innombrables. Ils mènent tous à la clairière des visions. J'allais sur les Champs-Élysées. Les hommes d'affaires sont des enfants avec des cartables en or. Ils connaissent la poésie mieux que les poètes. Ils la connaissent pour la détruire au bas de chacun de leurs contrats et dans les entrailles de chacune de leurs décisions. Les vitrines rasées de près ne reflétaient que des têtes brillant d'une santé féroce. Un pauvre ou un simple d'esprit ne laissent aucune trace sur les miroirs des magasins de luxe. Je traversais avec ennui un courant d'air de vitres et de pavés. Et le miracle a éclaté : sur une centaine de mètres, trois mendiants. Le désespoir était leur routine. J'ai vu une passante réveiller chacun d'entre eux, serrer leurs mains, leur parler. J'ai vu les visages fripés, maigres, cette chair lasse de survivre s'allumer comme une ampoule, donnant dix mille fois plus de lumière que les décorations de l'avenue de Noël. La parole qui ne veut ni convaincre ni changer quoi que ce soit rayonne comme un soleil. La passante a disparu. Les trois visages continuaient de flamber. Ils étaient les bornes éclairées du divin plantées sur cent mètres. La lumière était montée à leurs yeux comme le vin dans un verre qu'on remplit. Sans le sentiment éphémère d'être perdu, je n'aurais rien vu de ce soubassement lumineux des ténèbres, de ces roses de feu qui fleurissent entre les lignes de force du monde. Deux jours après, je suis entré dans une épicerie où l'épicière avait installé son bébé dans un couffin, près des fruits et légumes. Il suivait sa mère au bout des yeux. Elle était l'ange qui empêchait la mort d'entrer. Il s'est endormi, confiant. (...) La vie n'est pas le monde. La vie est éternelle. Le monde passe et aurait depuis longtemps roulé aux abîmes si des porteurs ne le retenaient au bord du gouffre. Les trois clochards et ce bébé enfoncé dans le repos faisaient partie de ces porteurs. J'aimerais un jour être digne d'eux. »*

## **TABLE RONDE 3**

### **Innovation et expériences inspirantes pour relever le défi des ressources humaines**

Nous allons maintenant poursuivre avec les témoignages introductifs aux ateliers organisés avec nos partenaires du Département. Ces échanges fructueux nous permettent de continuer à avancer ensemble. Je vous invite donc à accueillir sur scène les intervenants suivants : **Frédéric TASSET, Sophie POLLIER, Olivier GACHET, Philippe BONOT, Sylvie LELIZOUR et Franck KIEFFER**. Je vais vous faire une présentation détaillée de chacun d'eux.

***Frédéric TASSET, vous êtes directeur de la MFR de Seyssel et Sophie POLLIER est responsable de la classe de Baccalauréat Économie Sociale et Familiale. Ce que nous avons pu observer chez les personnes âgées comme chez les étudiants, c'est cette fraîcheur qui fait vraiment du bien.***

#### **Frédéric TASSET :**

Pour me présenter brièvement, j'ai été formateur pendant 20 ans dans cet établissement, accompagnant des élèves de la 4<sup>e</sup> au BTS. J'ai parfois même fait le professeur de soutien pour les BTS. Aujourd'hui, je suis à un poste de direction, ce qui me donne une perspective différente. Notre objectif est de permettre aux jeunes de participer à des projets concrets, même s'ils sont ponctuels. Les retours que nous recevons nous encouragent à poursuivre dans cette voie, et c'est pourquoi je continue à m'investir dans cet établissement.

***Sophie va maintenant vous parler en détail du projet des séjours intergénérationnels. C'est le quatrième séjour de ce type que nous organisons avec une association d'aidants. Nous, en tant qu'aidants des élèves, leur offrons l'opportunité de se rendre utiles, et en retour, ils deviennent des aidants pour ceux qui en ont besoin pendant ces séjours.***

#### **Frédéric TASSET :**

À la Maison Familiale, nous mettons l'accent sur une pédagogie concrète. Tous nos élèves alternent entre la formation théorique et la pratique en entreprise, et sont également impliqués dans la vie collective de l'école. Nous encourageons toujours nos jeunes à être créatifs et engagés dans leurs projets. Nous avons aujourd'hui des BTS présents qui participeront à l'animation des ateliers, et nous constatons une grande disponibilité et une véritable envie de bien faire parmi eux.

Cela fait plus de 22 ans que je suis dans cet établissement, et je me suis investi pour permettre aux formateurs de continuer à proposer des projets dynamiques et enrichissants aux jeunes.

Je vais maintenant laisser Sophie détailler le montage de ce projet. Nous collaborons avec plusieurs maisons familiales, trois d'entre elles notamment, ainsi que la Mutualité Sociale Agricole, le Département et la commune pour soutenir ces projets. C'est un travail conséquent que Sophie expliquera plus en détail.

#### **Sophie POLLIER :**

Merci à vous tous. Bonjour à toutes et à tous. Je suis formatrice depuis 4 ans, mais je suis également conseillère en Économie Sociale et Familiale de formation, avec 20 ans d'expérience en tant que travailleur social, principalement auprès du public senior. Le projet des séjours intergénérationnels est le fruit d'une année d'échanges et de collaboration avec l'association Graine d'Amis, qui soutient les aidants en leur offrant des solutions pour alléger leur quotidien.

Ce qui nous motive en tant que formateurs, comme l'a souligné Frédéric, c'est de travailler en projet avec les jeunes. Nous voulons leur donner envie de s'engager, de développer leurs compétences et de croire en leur potentiel. Cette expérience leur offre une posture professionnelle, une éthique et un sens du travail en équipe, des compétences essentielles dans le secteur médico-social et social.

**Olivier GACHET, vous êtes formateur référent de la filière des éducateurs spécialisés à l'ENSEIS d'Annecy. Pouvez-vous nous rassurer sur le fait que de belles histoires existent dans votre domaine ?**

Oui, les belles histoires existent bel et bien. Pour illustrer cela, je vais vous lire un texte, ce que je déconseille généralement à mes étudiants lors de leurs présentations orales, mais je pense que cela vous donnera une perspective intéressante.

Le texte que je vais vous lire est basé sur des faits réels :

Pauline a 22 ans. Elle est remplaçante dans diverses institutions de Haute-Savoie et fait de l'intérim depuis un an, après avoir arrêté ses études universitaires. Pauline est engagée, disponible, et appréciée des équipes et des personnes qu'elle accompagne, mais elle ne reste jamais longtemps dans les mêmes établissements.

Joseph, quant à lui, a 49 ans. Commercial, il passe ses journées à courir partout, part tôt le matin et rentre tard le soir. La période du COVID l'a poussé à réfléchir sur le sens de son travail. Depuis longtemps, on lui dit qu'il est une personne gentille et toujours prête à rendre service, et il s'occupe beaucoup de sa mère qui commence à perdre son autonomie.

Pauline a récemment obtenu un contrat de remplacement de longue durée dans un établissement pour l'enfance. Ce poste lui permet de s'installer, de créer des liens avec les jeunes et ses collègues, même si elle est consciente de ses lacunes en matière de connaissances. Elle est ravie de cette opportunité.

Joseph, de son côté, a entendu parler du métier d'accompagnant éducatif et social (AES) et envisage de se reconvertir pour aider des personnes en situation de handicap ou âgées. Curieux mais incertain de ce que ce métier implique réellement, il décide de faire des demandes de stage de découverte dans plusieurs établissements. Malgré plusieurs réponses négatives, un établissement pour adultes en situation de handicap accepte de l'accueillir pour un stage. Il découvre que le travail est exigeant mais également très gratifiant, et se sent bien accueilli par les personnes accompagnées et les professionnels.

Pauline, après quelques mois de remplacement, se sent bien dans son poste. Son chef de service lui propose de participer à une formation intitulée "Les Fondamentaux", spécialement conçue pour ceux qui, comme elle, n'ont pas encore de diplôme mais ont besoin de renforcer leurs bases. Cette formation, d'une durée de 10 jours, est dispensée par des formateurs de l'école de travail social ainsi que par des professionnels de terrain. Pauline est motivée par la qualité de cette formation, qui lui permet de débiter sur de bonnes bases.

Joseph et Pauline passent leurs oraux de sélection avec assurance. Ils ont acquis des expériences concrètes sur le terrain, connaissent les exigences du métier, et font preuve d'une motivation sincère malgré les difficultés du secteur, y compris les salaires.

Joseph est initialement inquiet à l'idée de retourner sur les bancs de l'école après une longue période sans études, mais il est agréablement surpris. Les cours sont enrichis par les interventions régulières de professionnels du secteur, et il bénéficie également de formations directement dans des établissements sociaux et médico-sociaux.

Pauline poursuit son apprentissage dans la structure qui lui a proposé sa première formation. Elle comprend progressivement le sens de son travail et l'importance d'une démarche de site qualifiant. Elle est soutenue par deux tuteurs : un tuteur référent qui connaît bien la formation et un tuteur de proximité, ce qui lui permet de mieux appréhender les enjeux de son métier.

Joseph découvre une véritable affinité avec les personnes âgées et, après l'obtention de son diplôme, il est embauché par la structure où il a effectué son stage. Bien qu'il ne sache pas s'il y restera toute sa carrière, il est satisfait de sa décision.

Quant à Pauline, elle devient éducatrice spécialisée. Elle choisit de rester dans son établissement de protection de l'enfance, change de service mais continue avec le même employeur. Aujourd'hui, Joseph et Pauline sont des professionnels reconnus et engagés. Leur parcours, bien que semé d'embûches, est marqué par leur désir sincère d'aider les autres, et ils ont toujours été soutenus dans cette démarche par les professionnels qu'ils ont rencontrés.

Ces récits sont basés sur des faits réels et montrent que le chemin vers une carrière dans le travail social, bien que parfois difficile, est souvent couronné de succès et d'accomplissement.

Enfin, quelques éléments complémentaires sur l'école de travail social : il est vrai que le nombre de candidats aux concours a diminué, notamment pour certaines filières comme les assistants de service social. Cependant, l'ENSEIS forme aujourd'hui plus d'étudiants qu'il y a dix ans. Par exemple, la filière CAFERUIS accueille cette année 22 étudiants, contre 15 l'an dernier, et la filière éducateur spécialisé forme désormais entre 45 et 50 étudiants chaque année, contre 35 à 40 il y a cinq ans.

La formation continue d'être soutenue par de nombreux professionnels vacataires. Il est essentiel que ces professionnels interviennent régulièrement pour garantir la qualité de la formation. La proportion d'étudiants en situation professionnelle a fortement augmenté, avec 70 % des étudiants en situation professionnelle actuellement et 30 % en formation initiale, contre l'inverse il y a 15 ans.

Nous, formateurs, nous rendons régulièrement dans les lycées professionnels et MFR pour promouvoir le métier et encourager les vocations. Je vous invite à continuer à soutenir cette dynamique en étant accompagnés par des professionnels de terrain.

Merci beaucoup pour votre attention.

***Philippe BONOT, vous êtes enseignant au département Carrière Sociale, parcours CGE 3S (Coordination et Gestion des Établissements et Services Sanitaires et Sociaux) à l'IUT d'Annecy. Vous avez présenté une vision très positive des trajectoires possibles pour les apprenants et les chiffres encourageants que nous avons entendus. Mais selon vous, qu'est-ce qui pourrait encore manquer ?***

Bonjour à tous. Avant de répondre à votre question, je voudrais partager une réflexion personnelle. Après 27 années passées à l'éducation nationale, j'ai retrouvé un nouvel élan à l'université. La présence de jeunes étudiants enthousiastes m'apporte une énergie nouvelle, et mon rôle est justement de contribuer à ce dynamisme.

Ce qui manque, c'est l'interaction entre vous, les professionnels du secteur, et nous, les centres de formation. La clé est de créer du lien entre le monde académique et le monde professionnel. Sans votre implication, nous aurons du mal à former des professionnels compétents. De la même manière, sans nous, vous pourriez rencontrer des difficultés pour recruter les talents dont vous avez besoin.

À l'IUT d'Annecy, nous travaillons sur plusieurs fronts pour renforcer cette connexion. Par exemple, en première année, nous organisons des tables rondes où des structures viennent présenter leur métier et leurs activités. Nous accueillons des représentants de la Fondation du Parmelan, des SAD comme CAP Vie, l'association ADTP, le Conseil départemental, et nous aimerions inclure les filières Géroto à l'avenir.

Nous organisons également des job datings pour aider les étudiants à trouver des stages en première et deuxième année. Ces stages, d'une durée de 10 semaines pour la deuxième année, sont souvent transformés en alternance, ce qui est crucial pour leur avenir professionnel. Les étudiants préparent leurs CV, passent des entretiens et, lorsque le "match" est conclu, ils sont recrutés pour des stages ou des alternances.

Nous ne nous arrêtons pas là. Nous organisons des conférences avec des professionnels comme Alexandra BAUD de l'ADTP, qui nous parle de la loi de 2005. Ces interventions permettent aux étudiants de bénéficier de l'expertise de professionnels chevronnés, ce qui est très enrichissant pour leur formation.

Nous recherchons également des professionnels pour intervenir en vacations et partager leur expérience. L'année prochaine, par exemple, nous accueillerons des experts en gérontologie pour parler des politiques territoriales, car leur dynamisme et leurs compétences sont essentiels pour inspirer nos étudiants.

En outre, nous avons créé une convention avec les PEP 73-74 et Henry Vallon, qui nous permet de partager des ressources et de travailler ensemble sur des projets pédagogiques et juridiques. Cette collaboration inclut la mise en place de DUERP, le travail sur la qualité et l'amélioration continue. Les PEP nous accueillent également pour des stages et des alternances, ce qui enrichit l'expérience de nos étudiants.

Enfin, je tiens à souligner l'importance de ces rencontres entre professionnels et étudiants. Hier, une étudiante, Léa, a eu l'occasion de rencontrer des professionnels lors d'une rencontre organisée. Après leur discussion, elle est revenue vers moi, rayonnante, pleine d'enthousiasme. Ce type d'échange est précieux, même si nous ne pouvons pas toujours garantir le succès d'une alternance. L'essentiel est de créer des connexions et de nourrir l'enthousiasme des jeunes.

En conclusion, ce qui me donne du peps et me motive, c'est justement cette possibilité de créer des liens entre vous et nous. Nous devons continuer à collaborer pour préparer au mieux les futurs professionnels du secteur. Merci pour votre attention et pour votre engagement à nos côtés.

***Rien ne vaut la rencontre ! Comme nous venons de le constater, la rencontre est essentielle, et il est évident que lorsque vous vous êtes rencontrés, vous avez imaginé une recette unique. Sylvie LELIZOUR, Directrice du SSIAD Parcours S et Maud DEVIS, coordinatrice du projet des filières gérontologiques Annecy, Rumilly, Saint-Julien-en-Genevois, Pays de Gex, , nous a préparé une présentation haute en couleur, aussi savoureuse qu'inspirante. Nous avons hâte de vous écouter.***

**Maud DEVIS :**

Merci beaucoup. L'idée était vraiment de partager notre "recette" pour la Semaine bleue, une initiative qui n'existait pas dans les livres de cuisine pour les établissements d'accueil pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et à domicile. Nous avons commencé il y a deux ans avec quelques établissements, et aujourd'hui, nous en comptons 17 participants.

**Sylvie LELIZOUR :**

Je voudrais vous raconter l'histoire de cette recette, qui est née d'une volonté de faire quelque chose de décalé. Nous avons un point commun : la gourmandise. Nous avons décidé de savourer notre métier et de profiter de chaque moment. Cependant, la réussite de cette Semaine Bleue n'était pas acquise d'avance ; il n'existe pas de recette miracle. Nous avons constaté ensemble qu'il n'était pas nécessaire de compliquer les choses. Au contraire, la réussite repose sur des démarches simples et efficaces, tout comme une bonne recette de cuisine. Parfois, comme avec une tarte tatin, on commence avec une idée précise et puis on se retrouve avec quelque chose de surprenant mais tout aussi délicieux.

En matière de fidélisation, il ne s'agit pas de mettre en place des procédures compliquées, mais de créer des dynamiques vertueuses et humbles. C'est ce qui nous a été rappelé par ce que nous avons entendu plus tôt. Nous avons voulu revenir à l'essentiel, à des ingrédients principaux et qualitatifs.

Pour clarifier notre propos, il existe trois façons de voir les choses :

1. **Le repas gastronomique** : Suivre scrupuleusement les grands principes, les protocoles, et les évaluations, en espérant que tout soit parfait. Le risque est de se retrouver dans une situation où l'incertitude prédomine et où la flexibilité est limitée.
2. **La planche partagée** : Privilégier les choses simples et les échanges authentiques. En interrogeant mes collègues directeurs, j'ai découvert que les meilleures initiatives de fidélisation viennent souvent de relations sincères entre personnes. C'est cette rencontre entre un individu en fragilité sociale et un professionnel qui crée des moments forts.
3. **L'intelligence collective** : Créer ensemble, partager des expériences, et tester des idées nouvelles. Comme lorsque l'on prépare un couscous, il y a du temps pour la préparation, pour les échanges, et finalement pour un produit délicieux que l'on partage.

#### **Maud DEVIS :**

Nous avons voulu illustrer cela à travers des événements comme des expositions photos et des rencontres avec les futurs salariés. Ce sont ces interactions simples qui rendent le métier tangible et attrayant. La deuxième année de notre projet a été un succès, avec une participation accrue et des échanges enrichissants.

Nous continuons à développer cette dynamique avec des événements comme la marche bleue prévue pour le 11 octobre, et nous sommes en train de créer une plateforme locale pour les métiers du grand âge. Cette plateforme facilitera les rencontres et la création de collectifs.

En conclusion, la fidélisation dans notre secteur repose sur trois ingrédients clés : être présent à l'autre, cultiver l'entraide et la solidarité, et ajouter un brin de surprise. C'est ainsi que nous pouvons construire ensemble un avenir meilleur pour les personnes âgées et les professionnels qui les accompagnent.

#### ***Nous allons maintenant écouter Franck KIEFFER, le Directeur des Ressources Humaines du Département. Franck, vous croyez également en la force de l'innovation et de l'expérimentation en matière de ressources humaines ?***

Absolument, et je vais essayer de rester bref. J'ai préparé quelques exemples concrets pour illustrer comment nous avons intégré l'innovation dans nos pratiques RH.

Aujourd'hui, il est crucial de porter la connaissance sur ce que fait le Département. En tant que recruteurs, nous recevons un nombre considérable de candidatures. Comme l'a mentionné précédemment mon collègue, nous devons souvent rappeler que le Département ne se limite pas à la gestion des crèches. Nous avons à cœur de faire connaître nos trois compétences fondamentales : les routes, le social et les collèges. Lorsque nous rencontrons un candidat, nous cherchons à lui expliquer ces aspects pour qu'il devienne un ambassadeur du Département, qu'il soit recruté ou non.

Nous menons également des interventions dans les collèges et lycées pour promouvoir les métiers du Département. Je vous invite à discuter avec les jeunes autour de vous sur ce que fait le Département. Par exemple, j'ai récemment expliqué à la classe de mon fils ce qu'était le métier de Directeur des Ressources Humaines. Bien que ce ne soit pas le chemin qu'il ait choisi, il a pu comprendre la diversité des métiers disponibles et l'importance de notre fonction publique.

Au Département, nous avons 171 métiers différents. Aujourd'hui, un agent qui rentre au Département peut y faire toute sa carrière, il peut commencer sur un métier comme celui

d'assistante sociale, et peut finir sur un autre métier comme par exemple à la Direction des Finances, car on a la capacité à le former en interne, à le faire évoluer.

Un autre aspect crucial est l'intégration des nouveaux agents. Nous croyons qu'il est essentiel de maintenir le contact avec eux dès qu'ils acceptent une offre, puis de les accompagner dès leur arrivée. Nous avons mis en place un parcours d'intégration qui leur offre les compétences de base nécessaires pour bien comprendre et représenter le Département.

Enfin, j'aimerais partager une initiative que nous avons lancée, appelée les « Anim'RH ». Confrontés à un turnover élevé et à un besoin de fidélisation, nous avons créé ces activités mensuelles pour renforcer la cohésion entre les membres de la DRH. Ces sessions, organisées sans budget, permettent à nos collaborateurs de se rencontrer et d'échanger autour de thèmes variés comme Noël, le handicap, ou la gastronomie. Cela a eu un impact positif, et depuis le début de l'année, nous n'avons enregistré aucun départ de la DRH.

Pour conclure sur une note positive, nous avons constaté une croissance de nos effectifs : nous sommes passés de 2 998 collaborateurs fin 2022 à 3 131 fin 2023. Le Département continue de recruter et de se développer.







© DgPSA - L. Cuette



**Bernard RACH**  
Directeur Général Adjoint  
Action Sociale et Solidarité

Mesdames, Messieurs, chers collègues,

Bonjour et bienvenue aux premières Assises de l'action sociale et médico-sociale organisées par le Conseil départemental de la Haute-Savoie. Nous avons le plaisir de vous accueillir aujourd'hui pour cette seconde journée dédiée aux professionnels de la DGA ASS.

Hier, nous avons eu le privilège d'échanger avec les élus, les partenaires, les centres communaux et intercommunaux d'action sociale, ainsi que les établissements comme les EHPAD et les MAS. Aujourd'hui, notre attention se tourne vers vous, les professionnels du secteur.

Je tiens à exprimer la satisfaction de toute l'équipe de direction et de pilotage de ces assises pour votre présence. Le domaine social et médico-social est en perpétuelle évolution, que ce soit en termes de législation, de réglementation ou de pratiques professionnelles. Les attentes des usagers et les besoins évoluent également, ce qui crée un contexte particulièrement complexe et parfois tendu.

La situation des ressources humaines dans notre secteur est particulièrement préoccupante, surtout en Haute-Savoie. Les dispositifs d'accueil et d'accompagnement sont sous une pression extrême, et malgré les budgets conséquents que le Département alloue à ces dispositifs, notre modèle actuel semble inadapté et à bout de souffle. Les EHPAD, les MAS et les services à domicile peinent à recruter et à équilibrer leurs finances, ce qui soulève des interrogations parmi les décideurs et les structures en difficulté.

Le coût de la vie, les salaires comparés à ceux de nos voisins suisses, l'augmentation démographique, ainsi que les besoins croissants des usagers sont autant de défis auxquels nous faisons face. Cependant, nous disposons également de forces et d'atouts considérables : une expertise collective, une résilience et une capacité d'innovation qui nous permettent d'envisager des perspectives d'évolution pour nos politiques sociales et médico-sociales.

Les travaux de ces assises, les discussions des ateliers d'hier, et les réflexions partagées lors des tables rondes sont essentiels pour alimenter le futur schéma unique des solidarités du Département de la Haute-Savoie, que nous lancerons en fin d'année 2024. Ce schéma visera à simplifier la vision politique et partenariale des thématiques du travail social.

Pour introduire ces travaux, nous commencerons la matinée par une conférence de Monsieur Cyprien AVENEL, que je vous présenterai prochainement. Après la conférence, vers 10h15-10h30, vous serez répartis en six ateliers avec 24 sous-ateliers.

Je vous demanderai de rester en place à la fin de la conférence pour recevoir les consignes avant de rejoindre vos ateliers. Nous organiserons ces déplacements pour éviter le désordre. À la fin des ateliers, des box repas seront disponibles dans le hall d'accueil. J'espère que le temps sera clément pour profiter des espaces extérieurs et du soleil.

Les séances de la journée seront enregistrées, tout comme les conférences d'hier, qui comprenaient deux tables rondes sur les causes et les moyens de fidéliser et pérenniser les recrutements dans notre secteur, ainsi qu'une conférence inspirante d'Emmanuel DELESSERT, philosophe. Ces enregistrements seront disponibles sur l'intranet prochainement.

Enfin, nous publierons les actes de ces assises dans quelques semaines, après avoir compilé toutes les contributions. Ces actes seront diffusés aux partenaires et à tous les participants.

Je voudrais également exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont rendu ces assises possibles.

Une mention spéciale à Nelly PESENTI, directrice de l'Autonomie, qui s'apprête à prendre sa retraite. Merci Nelly pour ton investissement. Je tiens aussi à remercier Stéphanie CALLEY, directrice adjointe de l'autonomie, et Maryline RENEAUX, responsable de l'administration générale, ainsi que tous les volontaires qui ont préparé ces journées avec beaucoup de dévouement.

Je vais maintenant laisser la parole à Monsieur Cyprien AVENEL pour sa conférence.

Merci à tous pour votre présence et votre engagement.



## Conférence de Cyprien AVENEL (20/06/2024)

Bonjour à toutes et à tous. Je tiens à remercier chaleureusement le Département de la Haute-Savoie de m'avoir invité pour cette journée. C'est un véritable honneur, et je suis vraiment ravi d'être parmi vous aujourd'hui. Cette rencontre est le fruit d'une longue préparation, menée depuis plus d'un an avec l'ensemble du comité de pilotage, que je tiens à remercier pour son travail constructif et agréable.

Je suis ici aujourd'hui pour partager avec vous le résultat de mes travaux, menés au cours des 10 à 15 dernières années. Ces recherches, à la fois scientifiques, sociologiques et institutionnelles, portent sur le domaine des politiques de solidarité, et plus particulièrement sur la perspective des travailleurs sociaux et intervenants sociaux, ceux qui mettent en œuvre ces politiques au quotidien.

Lors de ces assises de l'action sociale et médico-sociale 2024 du département de la Haute-Savoie, je vais essayer de remettre en perspective ce que je qualifierais non pas tant de crise, bien que ce terme soit souvent utilisé, mais plutôt de métamorphoses du travail social. Ces évolutions sont marquées par une quête de sens et l'émergence de nouvelles perspectives d'action. C'est ce parcours que je souhaite tracer avec vous aujourd'hui.

Comme cela a été souligné, nous nous trouvons à un moment crucial, marqué par une perte d'attractivité des professions sociales et médico-sociales. Cela se traduit, comme vous le savez, par des difficultés de recrutement partout en France, ainsi que par une désaffection des jeunes générations pour les écoles de formation. Cette tendance, bien qu'ancienne, s'est considérablement accélérée, et nous faisons face aujourd'hui à une situation de crise inédite dans l'histoire des politiques de solidarité depuis 1945. Nous vivons peut-être même un moment de rupture, un point charnière, comme en témoigne le nombre élevé et persistant de postes vacants dans les différents secteurs, tant au sein des conseils départementaux que des associations et autres acteurs des politiques de solidarité.

Cette situation présente un risque objectif de dégradation de la qualité des accompagnements et des services rendus à la population, alors même que les besoins sociaux de notre société sont massifs et complexes. Ce n'est donc pas seulement une crise de recrutement qui s'installe, mais une dégradation des politiques de solidarité dans leur ensemble.

Ce qui est frappant aujourd'hui, c'est le fossé grandissant entre les principes ambitieux des politiques publiques - transition inclusive, bien vieillir, virage domiciliaire, lutte contre la pauvreté, réforme France Travail, etc. - et ce que les travailleurs sociaux peuvent réellement accomplir sur le terrain. Le secteur du grand âge, par exemple, est emblématique de cette situation : alors que l'on parle d'un virage domiciliaire comme d'une grande ambition de politique publique, le rapport de la Cour des comptes révèle une sinistralité record dans les métiers de l'aide à domicile, le secteur le plus précarisé et le moins attractif de notre pays. Ce grand écart se retrouve dans d'autres secteurs, comme la protection de l'enfance, qui connaît également de sérieuses difficultés, malgré plusieurs lois récentes.

Pour les travailleurs sociaux, cet écart entre les principes et la pratique n'a jamais été aussi grand. Cela engendre une désillusion particulièrement marquée chez les jeunes professionnels qui entrent sur le terrain, alimentant une spirale négative qui contribue à la perte d'attractivité du secteur, aujourd'hui devenue structurelle. Cette situation interroge profondément la capacité du secteur à assurer durablement les missions de solidarité, aujourd'hui et demain.

Cette crise se manifeste par un sentiment collectif de perte de sens au sein du travail social. Il faut toutefois relativiser ce constat, car cette crise est ancienne et même constitutive de l'identité du travail social. Ce sentiment de perte de sens est aujourd'hui très fort, et partout, les travailleurs sociaux expriment leur désarroi en affirmant qu'ils ne peuvent plus faire leur travail de manière qualitative.

Pourtant, et je prêche ici auprès de convaincus, il est essentiel de rappeler que le travail social soutient et rend possible notre système de protection sociale. Sans accompagnement social, il n'y a pas de politiques sociales. Il est donc crucial de réaffirmer et de légitimer le rôle fondamental du travail social dans notre société. Ce rôle est le socle de notre modèle social, facilitant l'accès aux droits sociaux fondamentaux et l'autonomie des personnes par le biais d'un accompagnement et d'une expertise spécifiques.

Les travailleurs sociaux agissent au quotidien en collaboration avec de nombreux autres professionnels : santé, éducation, médiation sociale, insertion, politique de la ville, économie sociale et solidaire, ainsi qu'avec les familles, les aidants et les bénévoles. Ils sont présents à tous les âges de la vie, du premier souffle au dernier, de la petite enfance à la vieillesse. Les missions qu'ils remplissent sont absolument fondamentales : elles assurent non seulement la protection, l'insertion et l'émancipation des personnes, mais contribuent aussi de plus en plus à renforcer les liens sociaux et à faire société.

Je pense à des expressions qui me plaisent particulièrement : les travailleurs sociaux sont des "raccommodeurs du quotidien", des "tisserands du lien social", ou encore des "passeurs de lien". Ces missions ont une grande valeur, et il est essentiel de les réaffirmer.

La crise sanitaire a mis en lumière l'importance cruciale du travail social dans la cohésion de notre société. En étant directement positionnés sur les enjeux de la cohésion sociale et du "faire société", les professionnels du secteur jouent un rôle essentiel. Selon les statistiques du ministère des Solidarités, ce sont 1,3 million de professionnels qui œuvrent dans ce domaine en France, un investissement considérable pour notre société. Il est crucial de comprendre que cet investissement n'est pas une charge, mais un moteur fondamental de la vie sociale et économique. Le travail social n'est pas passif ; il est un vecteur dynamique de lutte contre les inégalités et un levier d'émancipation individuelle et de construction du bien commun local.

Face à la crise d'attractivité actuelle, il est impératif d'agir pour valoriser les métiers de l'humain. Nous ne devons pas nous limiter à un diagnostic des difficultés, mais plutôt ouvrir la voie à des propositions et des perspectives nouvelles pour redonner souffle et sens au travail social. L'objectif est de contrer le sentiment croissant de crise et d'impuissance sur le terrain en proposant des horizons qui suscitent l'engagement et l'enthousiasme.

Nous devons établir les bases d'un projet politique au sens noble du terme pour le travail social, à la hauteur de son potentiel. Cela implique de dépasser l'empilement des dispositifs, la complexité administrative, et les réponses palliatives à la gestion de l'urgence. Il s'agit de surmonter le sentiment d'impuissance lié à la perte de sens et de passer du constat à l'action. Comment transformer ce sentiment d'impuissance en pouvoir d'agir ?

Un des chemins pour cette transformation se trouve dans une réorientation du travail social vers des approches moins réparatrices, bien que cette mission reste essentielle, et davantage axées sur le collectif. Il est nécessaire d'adopter des approches préventives et inclusives pour construire des solutions durables au-delà des réponses immédiates et de la gestion de l'urgence.

Le constat de départ est que la crise sanitaire a non seulement accéléré des tendances existantes, mais aussi mis en lumière la question cruciale des conditions de travail et du sens du travail. La qualité du travail est devenue une question centrale, comme le souligne le Livre Blanc du travail social ainsi que d'autres travaux académiques. La crise d'attractivité actuelle est en grande partie due à cette question de la qualité du travail et de son sens quotidien. Il est donc essentiel d'agir sur la qualité du travail en général pour pouvoir ensuite améliorer le travail social.

Deuxième point central : si nous acceptons ce constat, nous devons également reconnaître que les conditions de travail et de reconnaissance matérielle sont essentielles, mais elles ne suffisent pas. La valorisation des métiers du travail social dépend aussi de la conception que nous avons de ces métiers, des méthodes d'approche et des pratiques professionnelles mises en œuvre face

aux évolutions radicales des problématiques sociales, démographiques, environnementales, et de la révolution numérique.

Il est crucial de coopérer de manière globale et transversale, au-delà des cloisonnements de l'action publique, et d'associer les personnes accompagnées aux décisions. Il faut redonner des marges d'initiative aux professionnels, au-delà des tâches administratives, pour sortir des impasses de l'aide individuelle et de la logique réparatrice, souvent inefficace.

Le travail social doit évoluer vers des approches préventives et inclusives, intégrant le développement social dans un sens large. Cette approche n'est pas une nouveauté ; elle renvoie aux origines mêmes de la profession. Cependant, elle est encore insuffisamment implantée dans le travail social en France. Pour répondre efficacement aux défis sociaux actuels, il est impératif de consolider les fondements théoriques, pratiques, et éthiques de l'intervention collective et du pouvoir d'agir.

En conclusion, la fin d'un monde du travail social n'est pas la fin du travail social lui-même. Nous devons réinventer et adapter notre approche pour que le travail social continue à jouer son rôle fondamental dans notre société.

Pour mettre en perspective la situation actuelle du travail social, il est crucial d'examiner les évolutions qui nous ont conduits ici et de définir des axes stratégiques pour identifier les leviers d'action et les marges de manœuvre possibles. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'y a aucune fatalité dans la situation actuelle ni d'impuissance insurmontable. Au contraire, je vois trois grands axes d'action, que j'appelle les « trois étages d'une fusée » : la reconnaissance, le sens, et la puissance du travail social.

### **La reconnaissance**

Il est indispensable de sortir du sentiment de complexité et de l'insularité dans laquelle le travail social semble s'enfermer. Il faut développer une confiance renouvelée et une ouverture vers la société dans son ensemble. Le travail social doit s'affirmer comme un acteur clé apportant son expertise aux institutions, à l'école, aux politiques publiques de l'emploi, du logement, et de la santé.

### **Le sens**

Nous devons réévaluer et redonner du sens au travail social. Cela implique de dépasser les limites du modèle centré sur l'aide individuelle, qui montre aujourd'hui ses limites face à une réalité sociale de plus en plus complexe. Les conditions matérielles d'existence, telles que le chômage, le sous-emploi, et la précarité, influencent fortement les situations que nous rencontrons. Il est essentiel de comprendre que les problématiques de précarité et d'exclusion ne sont pas uniquement des cas individuels mais des phénomènes de masse.

### **La puissance**

Le travail social doit renforcer sa capacité à transformer les conditions de vie, plutôt que de se limiter à une gestion du « moins pire ». Cela nécessite une approche plus collective, préventive et inclusive, qui s'éloigne des logiques purement réparatrices. Il est crucial d'envisager des réponses plus durables aux défis sociaux actuels.

Pour aborder ces trois axes, il est important de reconnaître les grandes transformations qui ont bouleversé le travail social :

- **Transformations sociales profondes**

La société française a évolué de manière radicale. Nous faisons face à des enjeux économiques, sociaux et sociétaux gigantesques : persistance de la pauvreté, précarité, discriminations, radicalisation, migrations, transformations familiales, effritement des liens sociaux, et vieillissement de la population. La crise sanitaire a aussi exacerbé ces problématiques, notamment en matière de santé mentale.

- **Évolution du travail social**

Le travail social doit maintenant se confronter à des problématiques plus globales, au-delà des situations individuelles. La massification des problèmes sociaux implique une adaptation des pratiques et une réponse qui prend en compte cette hétérogénéité croissante des publics.

- **Modèle des dispositifs et organisation**

Depuis la création du RMI en 1988, le modèle des dispositifs a engendré une multiplication des tâches et une intensification des demandes. Les conseils départementaux, par exemple, doivent gérer une véritable masse de demandes et de cas, souvent avec des moyens limités. Cette situation a conduit à une gestion des flux et à une logique de permanence sociale, au détriment parfois de l'accompagnement qualitatif.

En conclusion, le travail social se trouve à un carrefour critique. Pour surmonter les défis actuels et se réinventer, il doit sortir de l'entre-soi, renouer avec son rôle social, et adopter des approches novatrices. La fin d'un monde du travail social n'est pas la fin du travail social lui-même. C'est une opportunité de réinventer notre approche et de renforcer notre impact sur la société.

Voyons maintenant les défis concrets auxquels est confronté le travail social au quotidien. Prenons des exemples spécifiques pour illustrer ces enjeux.

### **Défis concrets du travail social**

Imaginons un assistant social dans le Pas-de-Calais, confronté à la gestion de 300 bénéficiaires du RSA. Comment peut-il fournir un accompagnement adéquat lorsqu'il y a seulement 15 à 20 places disponibles en hébergement d'urgence pour 50 demandes urgentes ? De même, le rapport de la Cour des Comptes révèle que les délais d'exécution des mesures administratives de protection de l'enfance sont en moyenne d'un an, tandis que pour l'insertion, seulement 4 personnes sur 10 bénéficiant du RSA reçoivent un accompagnement, avec un taux de contractualisation stagnant à 40 % depuis la création du RMI. Les délais de traitement sont également longs : en moyenne 95 jours pour orienter un bénéficiaire et 53 jours pour contractualiser, soit environ 5 mois au total.

Ces chiffres montrent des réalités systémiques dans lesquelles le travail social opère, mettant en évidence les limites de notre système actuel. La gestion des situations d'urgence et la difficulté à offrir des solutions durables engendrent souvent un sentiment de travail mal accompli. Ainsi, le travail social semble davantage associé à la gestion des mesures et des dispositifs qu'à l'innovation et à l'accompagnement approfondi, risquant une perte de sens de la mission.

### **Limites de l'accompagnement individuel**

L'accompagnement individuel est essentiel, mais il montre ses limites dans le contexte actuel de précarité de masse. Les professionnels se trouvent confrontés à une logique d'attribution de prestations, ce qui ne résout pas les demandes récurrentes dans un contexte de précarité généralisée. Les dispositifs d'aide sont souvent ponctuels et transitoires, créant une situation où l'intervention se limite à une gestion temporaire des problèmes, sans aborder les causes profondes.

Le modèle d'accompagnement individuel est de plus en plus perçu comme une réponse palliative, enfermant le travail social dans une logique réactive plutôt que préventive et émancipatrice. Les professionnels sont souvent pris dans des paradoxes : la nécessité de gérer des situations urgentes tout en essayant d'apporter un accompagnement qualitatif, et la difficulté de sortir de l'approche curative au cas par cas.

## **Bureaucratisation et fragmentation**

Un autre défi majeur est la bureaucratisation rampante du travail social. Les politiques sociales se sont complexifiées au fil des années, avec la création de nombreux dispositifs et programmes. Cette complexité a conduit à une fragmentation des politiques publiques, rendant difficile la mise en œuvre d'une approche globale et intégrée. Les pratiques actuelles, marquées par une technicisation excessive et une multiplication des sigles, ont conduit à une sorte de logique de guichet.

Cette bureaucratisation érode le cœur du métier, en augmentant le temps consacré à la gestion administrative au détriment de la relation directe avec les bénéficiaires. Le travailleur social passe souvent plus de temps à gérer des dispositifs qu'à être présent physiquement pour les personnes qu'il accompagne. On observe ainsi une perte de la dimension relationnelle et de l'accompagnement global, au profit d'une gestion procédurale.

## **Vers une intervention plus collective et territoriale**

Pour retrouver du sens et répondre aux besoins des populations de manière plus efficace, il est nécessaire de sortir du modèle individualisé actuel. L'intervention sociale doit évoluer vers une approche plus collective, participative et territoriale. Cela permettra non seulement de redonner du sens à la pratique professionnelle, mais aussi de proposer des réponses adaptées aux réalités actuelles des bénéficiaires.

Le défi est de transformer le travail social pour qu'il soit moins centré sur la gestion des crises individuelles et davantage orienté vers des interventions collectives et préventives. En réévaluant nos pratiques et en sortant des logiques de guichet, nous pourrions offrir des solutions plus adaptées et efficaces aux personnes en difficulté.

En conclusion, bien que le travail social réalise quotidiennement des miracles en s'adaptant aux besoins urgents des bénéficiaires, il est crucial de reconnaître et de s'attaquer aux limites systémiques qui entravent son efficacité. Pour avancer, nous devons réinventer nos approches, favoriser des interventions plus globales et intégrées, et redonner du sens à la mission du travail social.

Nous sommes confrontés à un paradoxe intéressant concernant le retour en force de la pratique dite de l'« aller-vers » comme méthode innovante. Cette pratique, pourtant, touche au cœur même du métier social. L'« aller-vers » est simplement une réaffirmation des fondamentaux du travail social, notamment la visite à domicile et le travail de rue, qui ne sont pas nouveaux en soi.

## **Le paradoxe de l'« aller-vers »**

Pour comprendre ce retour paradoxal de l'« aller-vers », il est crucial de saisir comment nous en sommes arrivés là. Bien que la crise sanitaire ait accéléré ce phénomène, il est important de noter que cette approche renvoie à des pratiques de base du travail social. Le défi réside dans la manière dont nous avons adapté ces pratiques face aux transformations sociales et aux dysfonctionnements institutionnels.

Les transformations de la société ont créé des décalages importants, perdant contact avec certaines populations. En parallèle, nos réponses institutionnelles se sont souvent enfermées dans des logiques bureaucratiques, engendrant une méfiance croissante envers les institutions. Cela s'observe non seulement dans la société en général mais aussi au sein du travail social. Dans ce contexte, l'« aller-vers » devient une démarche essentielle pour renouer avec les bénéficiaires qui se trouvent à l'écart et pour intégrer les réalités des situations de non-demande, où le besoin social est pourtant manifeste.

## **La nouvelle posture du travail social**

L'« aller-vers » implique un changement fondamental de posture : il s'agit non seulement de se déplacer physiquement dans les milieux de vie des bénéficiaires, mais aussi de réviser la manière dont le travail social est pratiqué. Ce n'est pas simplement une question de déplacement physique, mais aussi de changement de la posture professionnelle. Plutôt que d'attendre que les bénéficiaires viennent à nous, c'est au travailleur social de se déplacer vers eux, initiant ainsi la relation. Ce changement marque une évolution importante par rapport à la logique traditionnelle où la demande initiée par la personne était le point de départ.

### **Les défis de l'« aller-vers »**

Ce retour à des pratiques fondamentales comme l'« aller-vers » révèle une perte du cœur de métier dans le travail social actuel. En réexaminant ces pratiques à la lumière des défis contemporains, nous devons aborder la question de la relation avec les bénéficiaires qui ne demandent pas explicitement d'aide, mais dont le besoin est pourtant évident.

L'« aller-vers » représente une tentative de surmonter le paradoxe des institutions qui se sont éloignées des besoins réels des personnes en difficulté. En mettant l'accent sur cette démarche proactive, nous tentons de rétablir un lien plus direct et authentique avec les bénéficiaires.

### **La question du non-recours et de la reconnaissance**

L'un des grands défis est de comprendre pourquoi, malgré l'existence de dispositifs sociaux, il y a un taux élevé de non-recours aux droits. En moyenne, 34 % des personnes éligibles ne sollicitent pas les prestations auxquelles elles ont droit, et ce taux peut atteindre jusqu'à 60 % pour les soins de santé. Ce non-recours est souvent le résultat d'une distance croissante entre les institutions et les individus, exacerbée par des fonctionnements bureaucratiques.

Un autre point critique est la place des travailleurs sociaux dans ce contexte. Le sentiment de perte de sens et de manque de reconnaissance face à une bureaucratie croissante et à une pression pour quantifier les activités est significatif. Le travail social se trouve souvent pris entre les exigences de reporting et le besoin d'une approche qualitative et relationnelle, ce qui crée une tension importante.

### **Le management par les chiffres et ses limites**

Le « management par les chiffres », ou gestion basée sur des indicateurs de performance, s'est imposé dans le travail social, influençant les pratiques et les évaluations. Ce mode de gestion, qui se concentre sur la quantification des activités, contraste fortement avec les aspects qualitatifs et relationnels du travail social. Il met en évidence une invisibilité du travail qualitatif essentiel, souvent réalisé au détriment d'une reconnaissance adéquate du travail bien fait.

En conclusion, nous devons réévaluer nos approches pour trouver un équilibre entre les exigences quantitatives et qualitatives du travail social. L'« aller-vers » nous rappelle l'importance de revenir à une pratique qui intègre pleinement les dimensions relationnelles et éthiques du travail social, tout en abordant les défis actuels avec une approche plus proactive et adaptée aux réalités contemporaines.

Il est intrigant de constater comment la quantification de l'activité dans le travail social, bien qu'essentielle pour le management et le suivi, semble avoir conduit à une certaine disqualification du qualitatif. En d'autres termes, nous passons parfois plus de temps à rendre compte qu'à réellement « rendre soin ». Ce déséquilibre met en lumière non pas une crise des métiers eux-mêmes, puisque les professionnels restent profondément engagés et fiers d'exercer les valeurs de solidarité, mais plutôt une critique sévère des modes de fonctionnement et de gouvernance des institutions.



## La crise des institutions

Ce qui ressort principalement, c'est un problème avec les conditions de travail et les modalités de gestion. Les institutions, par leur fonctionnement et leurs politiques, semblent empêcher une pratique de qualité. Cela soulève des questions sur les conditions d'exercice et non simplement sur une crise d'attractivité des métiers sociaux. En effet, le véritable problème est la capacité des institutions à offrir un environnement qui permette aux travailleurs sociaux de remplir correctement leur mission.

## La charge émotionnelle et mentale

Un des aspects cruciaux est la charge émotionnelle et mentale associée à la relation d'aide, qui contribue à l'épuisement des professionnels. Cette surcharge réduit considérablement leur autonomie et leur capacité à exercer leur profession de manière satisfaisante. En France, nous observons une situation préoccupante où le stress et la mauvaise gestion organisationnelle nous placent en bas du classement international en termes de bien-être au travail. Ce constat n'est pas uniquement une question d'employabilité mais de gestion des ressources humaines et des conditions de travail.

## Repenser le travail social

Pour remédier à cette situation, il est crucial de réexaminer le travail social sous deux angles : d'une part, améliorer la gestion interne en renforçant les collectifs de travail et en redonnant du sens à l'action collective ; d'autre part, renforcer l'accompagnement individuel en réarticulant les approches sur mesure et en favorisant l'ouverture territoriale.

## Les prérequis pour un changement réel

Pour cela, deux prérequis essentiels doivent être pris en compte :

- **Agir en interne** : Repenser les collectifs de travail est fondamental. Les espaces de collaboration et de réflexion doivent être rétablis pour permettre aux professionnels de discuter des enjeux, de délibérer sur les contradictions et de traiter les questions éthiques.
- **Agir en externe** : Favoriser un travail social plus collectif et intégré sur le territoire, avec des outils managériaux adaptés, est également nécessaire.

## Vers une organisation plus participative

L'évolution vers des organisations plus participatives semble être une voie prometteuse. Les travaux montrent que la qualité de l'intervention s'améliore lorsque les salariés sont impliqués dans les décisions et que leur expertise est reconnue. En effet, les travailleurs sociaux expriment souvent le sentiment de ne pas être pleinement intégrés dans le processus décisionnel, ce qui contribue à une perte de sens et à une dévalorisation de leur profession.

Pour conclure, les défis actuels dans le travail social ne se résument pas seulement à une question d'attractivité mais à une réelle nécessité de réévaluation et de réforme des pratiques institutionnelles. Il est crucial de créer des espaces de respiration et de réflexivité pour redonner du sens à la pratique et améliorer le bien-être des professionnels. Seul un retour à des principes fondamentaux, allié à une gestion plus humaine et participative, pourra permettre de surmonter les obstacles actuels et d'améliorer la qualité du travail social.

## Deuxième point : Propositions pour améliorer le travail social

Il est crucial de souligner qu'une fois que nous avons identifié les problèmes structurels et organisationnels, il nous reste à explorer des pistes de solutions. Nous avons discuté de la

nécessité d'une réforme institutionnelle pour améliorer le management et les conditions de travail. Passons maintenant aux propositions concrètes pour transformer le travail social.

### **Repenser le travail social : une nouvelle approche**

Même dans des conditions idéales, la simple amélioration des conditions de travail ne suffira pas. Il est impératif de revoir la conception du travail social, ses méthodes et ses interventions. Actuellement, nous sommes confrontés à des défis sociétaux structurels et collectifs qui nécessitent une révision en profondeur des politiques sociales. Au lieu de se concentrer uniquement sur les problèmes d'adaptation sociale à l'échelle individuelle, il est crucial de développer des politiques sociales qui abordent les enjeux de cohésion sociale à l'échelle des territoires.

Les politiques sociales doivent évoluer pour ne plus se limiter à des actions de réparation ou de compensation. Elles doivent également se tourner vers des actions collectives et préventives pour éviter l'apparition des problèmes sociaux. En d'autres termes, nous devons anticiper les problèmes pour limiter la nécessité de réparations ultérieures.

### **Développement social et approche territoriale**

Le développement social doit être intégré dans une stratégie territoriale globale. Cela signifie intervenir non seulement au niveau individuel mais aussi sur l'environnement social et économique des personnes. Il est nécessaire de compléter la mission de protection par des actions qui renforcent le pouvoir d'agir des individus et des communautés.

Le travail social ne doit plus se cantonner à des interventions réactives mais doit aussi promouvoir des actions préventives et inclusives. L'objectif est de renforcer les liens sociaux dans les territoires et d'intervenir avant que les difficultés ne deviennent trop importantes. Cette approche doit être collective, impliquant divers acteurs du territoire (santé, économie, culture, éducation) pour élaborer ensemble des solutions adaptées.

### **La nécessité de décroiser l'action publique**

Un des grands défis est de décroiser l'action publique en intégrant le travail social dans un cadre plus large. Il est essentiel d'articuler les politiques sociales avec le développement économique et territorial. Le portage politique est un levier crucial pour décroiser les actions et éviter que le social ne soit limité à la réparation des dégâts.

Il est également important de promouvoir une participation accrue des personnes accompagnées et des citoyens dans la conception des politiques sociales. Cela signifie passer d'une approche de réparation à une approche de développement social et territorial.

### **Travail social collectif et solidarités informelles**

Le travail social collectif joue un rôle clé dans cette transformation. Il s'agit de dépasser l'individualisation excessive des interventions pour favoriser des approches collectives et solidaires. Les approches collectives permettent de contrer l'effet stigmatisant des aides sociales et de renforcer les solidarités locales.

Le travail social doit également intégrer les solidarités informelles qui se sont révélées essentielles, notamment durant la crise sanitaire. L'équilibre entre les solidarités formelles et informelles est crucial. Le travail social doit faciliter les liens entre les réseaux de solidarité formels et informels, et promouvoir une approche qui valorise les ressources locales et les réseaux de proximité.

## Vers une institution ouverte et connectée

La transformation du travail social implique également une révision de la notion d'institution. Il ne s'agit pas de fermer les établissements mais de les ouvrir davantage, tant en interne qu'en externe. Les établissements doivent évoluer pour s'intégrer dans leur environnement local et répondre aux besoins des individus et des communautés de manière plus souple et adaptable.

En résumé, pour améliorer le travail social, il est essentiel de :

- Réformer les institutions et les pratiques de management.
- Adopter une approche préventive et collective dans les politiques sociales.
- Décloisonner l'action publique et intégrer le travail social dans une stratégie territoriale globale.
- Favoriser les solidarités informelles et renforcer le travail social collectif.
- Ouvrir les établissements sur leur territoire pour mieux répondre aux besoins locaux.

Ce sont ces changements qui permettront de transformer le travail social en une pratique plus efficace, inclusive et adaptée aux enjeux actuels.

Malgré le temps limité, je souhaite aborder quelques leviers essentiels pour transformer le travail social et répondre efficacement aux défis actuels.

## Réhabiliter la temporalité et l'initiative

Il est crucial de réintroduire la valeur du travail collectif et la notion de temporalité dans le travail social. Nous devons retrouver du temps pour permettre une relation de qualité. Actuellement, la pression des résultats immédiats limite souvent le temps dédié à chaque personne. Cependant, dans les métiers de la relation, le temps est fondamental pour garantir une aide efficace.

Nous devons réintégrer la notion de temps relationnel dans la tarification des services et la gestion des établissements. La qualité de l'accompagnement se mesure dans le temps consacré à l'écoute et à la présence sociale. Il est essentiel de réhabiliter cette dimension pour offrir un soutien plus approfondi et personnalisé.

## Distinguer l'accès au droit de l'accompagnement social

Un autre levier important est de clarifier la distinction entre l'accès aux droits et l'accompagnement social. Actuellement, les tâches administratives empiètent souvent sur la capacité à offrir un soutien de qualité. Il est nécessaire de séparer ces deux aspects :

- **Accès au droit** : Assurer que les démarches administratives soient simplifiées et accessibles, notamment par le biais du numérique.
- **Accompagnement social** : Focaliser sur le soutien aux individus, en évitant que le travail social ne se réduise à une simple gestion administrative.

L'accès au droit doit être un outil au service de l'accompagnement et non une fin en soi. Le cœur du travail social est l'accompagnement, et il est crucial de maintenir cette distinction pour éviter l'injonction paradoxale de concilier les deux rôles.

## Changement de paradigme dans l'accompagnement

Il est nécessaire d'opérer un changement de paradigme dans l'accompagnement, en passant d'un modèle clinique à un modèle plus civique, collectif et territorial. Le concept de « pouvoir d'agir » doit être intégré à la fois au niveau individuel et collectif. Cela implique :

- **Passer de l'expertise verticale** : Réduire la position d'expertise pour adopter une approche plus collaborative.
- **Favoriser le « faire avec »** : Encourager l'autonomie des personnes en leur permettant de prendre des décisions et de participer activement à leur accompagnement.

Ce changement requiert un lâcher-prise de la part des professionnels, permettant aux individus de développer leurs propres capacités et ressources.

### **Promouvoir une approche collective et territoriale**

Enfin, il est important de favoriser une approche collective qui inclut la collaboration avec divers acteurs du territoire. Cela signifie :

- **Travailler en partenariat** : Créer des alliances avec des acteurs locaux (santé, économie, culture, éducation) pour élaborer des réponses collectives aux défis sociaux.
- **Développer des plateformes** : Mettre en place des mécanismes de coordination pour mieux intégrer les ressources locales et soutenir les personnes dans leur milieu de vie.

Pour faire face aux défis du décrochage social collectif, il est impératif que les travailleurs sociaux ne soient plus uniquement perçus comme des professionnels de la relation individuelle. Nous devons éviter de réduire le travail social à une fonction administrative. Le véritable objectif est de réinventer le travail social en réhabilitant la dimension temporelle, en distinguant l'accompagnement du traitement administratif des droits, et en adoptant une approche plus collective et territoriale.

Merci de votre attention.

**Fiche Projet**  
**1. L' « ALLER-VERS »**

<b>1</b>	<b>Intitulé de l'action</b>	Organiser un atelier participatif sur la thématique « l'aller vers»
<b>2</b>	<b>Contexte</b>	<p>Il n' y a pas une définition précise de « l'aller vers ». Cette notion regroupe des modalités d'interventions sociales très diverses. Elle se décline par des interventions « hors les murs » de l'institution pour aller à la rencontre des personnes.</p> <p>Si l'intervention « hors les murs » peut répondre ou non à une demande exprimée, la démarche « d'aller vers » présuppose en général l'absence de demande préalable.</p> <p><i>« La démarche de « l'aller vers » rompt avec l'idée que l'intervention sociale ferait systématiquement suite à une demande exprimée. Elle permet d'intégrer dans les pratiques les situations de non-demande de certains publics (pas seulement des personnes vulnérables) et engage les acteurs à se situer dans une pratique pro-active, pour entrer en relation avec ces publics » mentionne Philippe Warin (ex directeur de recherche de l'ODENORE qui a piloté le groupe de travail sur l'aller vers dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté).</i></p> <p>Cette démarche se situe dans le cadre de la lutte contre le non recours au droit et le décrochage social. Elle constitue un levier en matière de prévention par des interventions le plus en amont possible, avant que les difficultés ne s'installent durablement.</p> <p>Elle amène à revoir la posture des professionnels et interroge le cadre d'intervention fixée par les institutions.</p> <p><i>« L'accès aux droits via l'aller vers a été identifié comme une problématique transversale qui interroge en particulier les modes de faire des institutions. Ces modes de faire, jugés trop complexes, trop rigides , trop cloisonnés associés à la complexification de démarches administratives, à la complexité de situations de précarité vécues par les personnes, moins mobiles ou ne connaissant pas leurs droits ou les institutions qui les délivrent, crée des ruptures de confiance et des points d'incompréhension , source de non recours » HAS .</i></p>
<b>3</b>	<b>Pilotes de l'action</b>	Francis LESIEUR, Géraldine DELIVET
<b>4</b>	<b>Équipe projet constituée par les pilotes</b>	Florence ARTIGUEBIELLE, Hélène DURIX, Patrick FANTONE, Anne PEQUIGNOT, Isabelle PETRIER, Laurence PONTON, Virginie SURGET, Catherine VIE



Fiche Projet		
2. LE NUMÉRIQUE : INCLUSION OU EXCLUSION		
1	Intitulé de l'action	Comment créer un réseau coordonné d'acteurs/d'accompagnants du numérique sur les territoires afin de faciliter l'accès des usagers à leur démarches numériques ?
2	Contexte	<p>Un Haut-Savoyard sur trois est en difficulté avec le numérique et a besoin d'un accompagnement.</p> <p>Dans les Pôles Médico Sociaux ce besoin d'accompagnement numérique se cumule au besoin d'accompagnement social de l'utilisateur en particulier pour 100 000 haut savoyards en situation d'illectronisme.</p> <p>Ces besoins cumulés font intervenir un grand nombre d'acteurs en fonction des problématiques de l'utilisateur.</p> <p>Il est nécessaire d'identifier ces acteurs sur un territoire et de travailler à l'articulation entre eux.</p>
4	Pilotes de l'action	Francesco ALAMPI, Gilles PASCAL
5	Équipe projet constituée par les pilotes	Aurélie BERTRAND, Gabriel COULON, Loïc GERVAIS, Yaël KOHLER, Agathe MARCHAND, Alicia PERRIN, Nicolas RIGAUD, Christelle SAVARINO





**Fiche Projet**  
**3. LE POUVOIR D'AGIR**

<b>1</b>	<b>Intitulé de l'action</b>	Organiser un atelier participatif sur la thématique « le pouvoir d'agir »
<b>2</b>	<b>Contexte</b>	Un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elle, leurs proches, ou la communauté à laquelle elles s'identifient (2012 – Le BOSSET) Echelle individuelle – autonomie, bien être... Echelle sociale – développer sa capacité d'agir avec Echelle politique – modifier l'organisation Concept protéiforme
<b>4</b>	<b>Pilotes de l'action</b>	Ana BRAZ-TIGNEL, Yann PERQUIN, Fabienne SASSOULAS
<b>5</b>	<b>Équipe projet constituée par les pilotes</b>	Fabienne COURDIER, Claire DAMIENS, Nogueline DUFOURD, Lynda MAURICE, Joëlle RAMEL, Fanny SOUFFLET



**Fiche Projet**  
**4. LES SOLIDARITÉS DE PROXIMITÉ**

<b>1</b>	<b>Intitulé de l'action</b>	Organiser un atelier participatif sur la thématique « les solidarités de proximité »
<b>2</b>	<b>Contexte</b>	<p>La Haute Savoie connaît des caractéristiques spécifiques, en termes démographiques, économiques et social, notamment liées à son attractivité. Notion de paradoxe.</p> <p>Isolement dû au manque de réseau familial, amical et à une mobilité réduite et une dimension culturelle liée à un ancrage territorial.</p> <p>Social : les évolutions sociologiques recomposent l'environnement familial et social... le lien social s'est distendu.. Les aidants familiaux, naturels, de proximité jouent un rôle essentiel dans la vie familiale.</p> <p>Leur absence crée des situations d'isolement qui aggravent la vulnérabilité de certains publics.</p> <p>De politique publique : qui prône une logique domiciliaire où les usagers doivent pouvoir bénéficier à partir, à proximité et/ou à leur domicile des services dont ils ont besoin.</p> <p>Politique de désinstitutionnalisation fortement promue dans le champ de l'Autonomie</p> <p>Mise en place de nouveaux dispositifs, notamment les France Services pour répondre au « retrait » de différentes institutions.</p> <p>Limites d'intervention des logiques de services, pour des questions financières mais aussi d'effectivité.</p>
<b>3</b>	<b>Pilotes de l'action</b>	Nelly PESENTI, Fanny SOETARD
<b>4</b>	<b>Equipe projet constituée par les pilotes</b>	Nathalie BILLARD, Caroline CADOUX, Claire CHAPPELUZ, Stéphanie GARIN, Sandrine HUGUET, Margaux MONOD, Bertrand TISON, Stéphanie VERNEX, Corinne VOEGELIN



## Fiche Projet

### 5. NOUVELLES SOUFFRANCES - NOUVELLES PROBLÉMATIQUES - NOUVELLES SOLUTIONS

1	Intitulé de l'action	Organiser un atelier participatif sur la thématique « nouvelles souffrances, nouvelles solutions »
2	Contexte	<p>Les problématiques liées à la santé mentale impactent de manière importante les politiques sociales dans toutes leurs composantes (enfance, insertion, handicap, gérontologie, logement...). Selon l'Organisation mondiale de la santé, la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La santé mentale est une composante essentielle de la santé et représente bien plus que l'absence de troubles ou de handicaps mentaux. Selon l'OMS, la santé mentale est un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté. La création du statut et la formation aux 1<sup>er</sup> secours en santé mentale témoignent de la reconnaissance de l'importance de cette notion.</p> <p>Depuis la crise sanitaire liée au Covid, il semble que ces problématiques soient de plus en plus prégnantes.</p>
3	Pilotes de l'action	Yann FRANCK, Grégory LEMAIRE
4	Équipe projet constituée par les pilotes	Céline CRUCHOT, Béatrice DEBRUX-SCHALKWIJK, Agnès GINGUENE, Marion LECLERCQ, Thierry METRAL, Sasha THORAL



**Fiche Projet**  
**6. ÉCOLOGISATION DU TRAVAIL SOCIAL**

<b>1</b>	<b>Intitulé de l'action</b>	Organiser un atelier participatif sur la thématique «Le travail social fait sa transition écologique : Quels chemins prendre pour faire face à cet enjeu / défi ? »
<b>2</b>	<b>Contexte</b>	<p>Dans le contexte d'évolution rapide de notre environnement, chacune de nos réflexions, approches, décisions, actions professionnelles impacte et peut contribuer au défi de la transition écologique. Le choix de cet atelier répond au besoin d'articulation entre les enjeux sociaux et environnementaux, de rendre visible cette thématique et d'inviter à une contribution des travailleurs médico sociaux à ce défi de la transition dans le cadre de leur action professionnelle</p> <p>Les publics, notamment en difficulté, accompagnés par les travailleurs sociaux et médico-sociaux du CD74 sont fragilisés par les problématiques liées aux enjeux environnementaux Le Conseil départemental dans son périmètre d'action a des leviers pour impulser, soutenir et accélérer cette transition écologique.</p> <p>C'est un enjeu nouveau parfois jugé comme non prioritaire ou encore peu identifié dans le travail social mais déjà porté par le CD74 dans les orientations du plan d'administration d'une part et .de la direction de l'animation territoriale et du développement durable. d'autre part.</p> <p>« Ce n'est plus le temps de la réflexion, mais le temps de l'action »</p>
<b>3</b>	<b>Pilotes de l'action</b>	Stéphanie BRUN, Romain FONTAINE, Anne LETORET
<b>4</b>	<b>Equipe projet constituée par les pilotes</b>	Delphine BEVILLARD-BERMOND, Raphaël BOURRIEN, Eva CARBONERO, Emmanuelle LAMBIEY, Valérie REINIER-LANOUX, Claire ROSET, Nadine VAILLANT, Lydie VORMS





# Ont participé à l'organisation des assises

## Pour le Département 74 :

- Les conseillers départementaux
- Le Cabinet
- Les professionnels de la Direction Générale Adjointe Action Sociale et Solidarité
- La Direction des Grand Évènements, Communication et Rayonnement du Territoire
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction de la transformation et de l'innovation
- La Direction des Systèmes d'Information
- La Direction Animation Territoriale et Développement Durable
- La Direction Bâtiments

## Les partenaires :

- La Mairie d'Annecy
- Cyprien AVENEL
- Emmanuel DELESSERT
- Le CTDESI
- La MFR de Seyssel
- L'Université Savoie Mont-Blanc
- L'ENSEIS
- Les étudiants de la MFR de Seyssel, l'USMB et l'ENSEIS
- Les Filières gérontologiques d'Annecy, Rumilly, Saint-Julien, Pays de Gex et Valserhône
- France Travail
- Le centre hospitalier Alpes Léman
- La fondation Alia
- Les grands témoins
- Les pilotes des ateliers
- PixPocket
- Traiteur Viret
- Urban Food
- Boulangerie Collet
- Tent'Ation

