

L'ATTRACTIVITE DES METIERS, LE RECRUTEMENT ET LA FIDELISATION DU PERSONNEL DANS LE SECTEUR A PROFIT SOCIAL EN WALLONIE

*Analyse et proposition d'un outil de diagnostic à destination
des fédérations d'employeurs*

Jury :

Promoteur :

Charlotte MOREAU

Lecteur :

Laura BEUKER

Moniteur :

Caroline JANSEN

Mémoire présenté par

Margot RENARD

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion à finalité
spécialisée en Social Entreprise
Management

Année académique 2020/2021



« La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes »

Antoine de Saint-Exupéry

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier ma maîtresse de stage, Madame Caroline Jansen, qui a été mon plus grand soutien et ma plus grande source d'information. Elle m'a donné toute l'aide et les ressources dont j'avais besoin pendant la réalisation de ce mémoire-projet. En outre, je tiens à exprimer ma gratitude à tous les travailleurs de l'UNIPSO pour leurs précieux conseils et leur soutien durant mon stage. Un merci particulier à Sophie Vassen, Mathieu de Poorter, Elise Lay et Geoffrey Morbois.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ma promotrice Madame Charlotte Moreau pour ses conseils, ses idées et son soutien.

Il me paraît également indispensable de remercier toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées et de m'accorder du temps durant cette période perturbée de crise sanitaire. Merci à Maud Pirard, Cécile van Honsté, Elisabeth Masurel, Anne Teheux, Rose-Marie Arredondas, Gulcan Bayram, Pierre Malaise, Emilie Maquet, Olivier Pirard, Gaëtane Convent et Denis Henrard.

Je tiens enfin à remercier mes proches de m'avoir soutenue pendant la réalisation de mon mémoire, mais aussi tout au long de mon parcours académique.

A vous tous, merci.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	1
2. THEORIE.....	3
a. Le secteur à profit social	
b. Les concepts-clés	
c. Les problèmes d’attractivité et de fidélisation dans le secteur à profit social	
3. METHODOLOGIE	17
a. Extrapolation des constats de l’étude pilote à d’autres secteurs	
b. Outil méthodologique de diagnostic	
4. PRATIQUE.....	23
a. Extrapolation des constats	
b. Création d’un guide méthodologique	
5. CONCLUSION GENERALE.....	80
6. ANNEXES.....	82
7. BIBLIOGRAPHIE.....	120
8. TABLE DES MATIERES PAGINEE.....	123

LISTE DES ABREVIATIONS

AF	Aides Familiales
AG	Assemblée Générale
AMS	Aide-ménagère sociale
APE	Aide à la Promotion de l'Emploi
AS	Aide-soignant(e)
ASS	Assistant(e) Social(e)
AVIQ	Agence pour une Vie de Qualité
BNB	Banque Nationale Belge
BRUXEO	Organisation représentative des employeurs, privés et publics, du secteur à profit social de la région de Bruxelles-Capitale
CES	Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège
CODEF	COordination et DEFense des Services Sociaux et Culturels
COFIL	COmité de PILotage
CP	Commission Paritaire
DG	Direction Générale
ETA	Entreprise de Travail Adapté
EWETA	Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté
FESAP	Fédération d'Employeurs de Services d'Aide aux Personnes
FILE	Fédérations des Initiatives Locales pour l'Enfance
Forem	L'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
FRB	Fondation Roi Baudoin
FSMI	Fédération des Services Maternels et Infantiles
GAD	Garde A Domicile

IBEFE	L'Instance Bassin EFE assure le rôle d'interface et la concertation entre les interlocuteurs sociaux et les acteurs locaux de l'Enseignement qualifiant, de la Formation professionnelle, de l'Emploi et de l'insertion.
ICN	Institut des Comptes Nationaux
IFIC	Institut de Classification de Fonctions
INAMI	Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité
IWEPS	Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique
ONE	Office de la Naissance et de l'Enfance
ONSS	Office National de la Sécurité Sociale
REM	Répertoire Emploi Métier
RMMMG	Revenu Minimum Mensuel Moyen Garanti
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
SAFA	Services d'Aide aux Familles et aux Aînés
SFMQ	Service Francophone des Métiers et des Qualifications
UNESSA	UNion En Soins de SAnté
UNIPSO	UNion des entreprises à Profit SOcial : Confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles
UNISOC	UNion des entreprises à profit SOcial : Confédération des fédérations d'employeurs néerlandophones, francophones et germanophones (compétences fédérales)
Verso	Organisation patronale interprofessionnelle en Flandre, qui défend et renforce les entreprises sociales afin d'augmenter leur impact social, économique et écologique.

LEXIQUE

Etude pilote	Etude d'attractivité et de fidélisation du personnel dans 6 métiers de l'aide et des soins à domicile, réalisée par l'UNIPSO en 2020-2021 (à paraître à l'été 2021)
PESTEL	Cadre d'analyse des facteurs macro-environnementaux : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
SWOT	Méthode d'analyse des Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces)
Turnover	Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise

INTRODUCTION

Durant presque 1 an, nous avons réalisé notre stage et notre mémoire de fin d'études au sein de l'**UNIPSO**. Il s'agit de la « *confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social, en Wallonie et en fédération Wallonie-Bruxelles, qui représente 31 fédérations d'employeurs du secteur public et privé.* » (UNIPSO, 2007)

Les secteurs représentés par cette confédération sont : les établissements et services de santé, les services sociaux et de santé, la petite enfance, le socioculturel, les établissements et services d'éducation et d'hébergement (handicap et jeunesse), les entreprises de travail adapté et les services des aides familiales et des aides seniors.

Son objectif est de représenter, défendre et promouvoir le secteur à profit social auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs socio-économiques. Elle participe au dialogue social et porte les revendications des employeurs pour le secteur non marchand. A travers ses actions, elle encourage le développement du secteur à profit social. (UNIPSO, 2007)

Durant notre stage, nous avons été chargés de poursuivre l'étude pilote que l'UNIPSO a mené pendant une année sur l'attractivité des métiers et la fidélisation du personnel dans 6 métiers de l'aide et des soins à domicile. Cette étude a permis de mettre en lumière nombreux enjeux dans les métiers du secteur du domicile, ce qui apparaîtra dans la partie empirique de ce travail. Dans la continuité de cette étude, deux missions nous ont été confiées. La première étant d'entamer une enquête exploratoire pour comprendre si ces enjeux sont extrapolables à d'autres secteurs à profit social. La deuxième étant de nous approprier la méthodologie de cette étude pilote pour créer un outil de diagnostic intersectoriel à disposition des fédérations membres de l'UNIPSO.

La proposition de cette étude nous est apparue comme une évidence car elle arrive dans un contexte où la solidarité et le travail en collectivités sont prioritaires. En effet, la crise sanitaire de la Covid 19 nous a montré qu'il est urgent de valoriser les métiers à profit social, essentiels à notre société. Ces soignants, éducateurs, puéricultrices, artistes ... tous demandent plus de reconnaissance et de mesures pour améliorer leurs conditions de travail. Cela passe par une meilleure image de leur métier et de leur secteur d'activités, plus de reconnaissance de la complexité de leur métier et ainsi plus de soutien budgétaire des pouvoirs publics.

La portée intersectorielle de cette étude nous a semblé extrêmement enrichissante pour terminer notre parcours d'études et nous préparer à entrer sur le marché de l'emploi. En effet cette approche nous a permis de combiner nos intérêts pour la sociologie, la gestion et l'économie sociale en proposant un outil intersectoriel qui permette l'étude en profondeur des enjeux d'attractivité et de fidélisation.

C'est donc de l'attractivité des métiers et de la fidélisation du personnel au sein des organisations à profit social dont il sera question dans ce mémoire. A travers ce travail, nous tentons de mettre en lumière ces problématiques et d'apporter un outil méthodologique permettant de les étudier.

Pour délimiter ce travail, nous répondons à deux questions :

- Quelles sont les principaux problèmes rencontrés dans les secteurs à profit social qui freinent en interne la fidélisation du personnel, et freinent en externe une potentielle vision attractive des métiers concernés ?
- Comment étudier ces questions de façon approfondie au sein d'une fédération d'employeurs et ensuite porter des revendications claires auprès des pouvoirs publics ?

Pour répondre à ces questionnements, notre propos s'articule en trois parties distinctes.

Dans la **première partie**, nous nous penchons sur la définition des différents concepts entourant notre propos : attractivité, fidélisation, recrutement, ...

Dans la **deuxième partie**, nous proposons une comparaison des constats d'attractivité du secteur de l'aide et des soins à domicile avec les constats établis dans les autres secteurs à profit social représentés par l'UNIPSO. Cette partie met en lumière l'avis des acteurs de terrain sur les problématiques liées à l'attractivité des métiers et la fidélisation du personnel.

Dans la **troisième partie** nous proposons un outil méthodologique de diagnostic à destination des diverses fédérations du secteur à profit social pour permettre un diagnostic approfondi de ces problématiques.

Enfin, nous concluons notre mémoire en proposant des pistes futures dans la continuité de ce travail.

THEORIE

Nous posons ici le cadre conceptuel de ce travail. Nous définissons le secteur à profit social et ses modes de fonctionnement. Nous définissons les concepts jalonnant ce mémoire : l'attractivité, la fidélisation, le recrutement et la formation. Finalement nous proposons une synthèse de la littérature sur les problématiques d'attractivité et de fidélisation dans le secteur à profit social.

1. LE SECTEUR À PROFIT SOCIAL

« L'ensemble des organisations poursuivant une finalité non lucrative, bénéficiant notamment de ressources non marchandes et fournissant des biens ou des services de nature collective ou semi collective relevant essentiellement de l'éducation, de la santé, de l'action sociale et de la culture » (Cité par Gérard, 2009, p.11)

Le secteur à profit social rassemble une grande diversité de missions, d'options philosophiques et de modes d'organisation. Le point fédérateur du secteur est la volonté de développer des services qui répondent à des besoins essentiels de la population. Plusieurs domaines font partie du secteur à profit social : les soins de santé, l'hébergement des personnes handicapées, l'aide à domicile, l'éducation, l'accueil de la petite enfance, ... Le point commun de ces sous-secteurs est que les entreprises qui en font partie poursuivent une finalité non lucrative. De plus, ils bénéficient en partie de ressources collectives afin de garantir la qualité et l'accessibilité financière de leurs services à la population (UNIPSO, 2007). Ce secteur prend un rôle supplétif par rapport au marché, il permet de répondre à des besoins fondamentaux non rencontrés par le secteur privé classique. Il permet également de pallier les conséquences du désengagement de l'Etat par rapport à ses fonctions collectives (Marée & Mertens, 2002).

Longtemps appelé le secteur non marchand, on l'appelle depuis les années 2000 le secteur à profit social¹. Ce secteur existe depuis longtemps dans nos sociétés mais n'est apparu au grand jour que depuis une vingtaine d'années sous l'action des acteurs sociaux présents dans le secteur. La délimitation et l'identification de ce secteur a été le fruit d'un travail théorique durant ces quatre dernières décennies dans le champ de l'économie, de la sociologie, de la

¹ Néanmoins, l'appellation « non-marchand » est davantage présente dans la littérature. Au sein de ce travail, nous emploierons les deux termes pour évoquer ce secteur.

politique et de la philosophie. L'objectif ultime de ces recherches était de comprendre, définir et promouvoir une production de biens et de services d'utilité collective alternative (UNIPSO, 2018).

Le CES de l'Université de Liège a réalisé des travaux sur les différentes composantes de ce « troisième secteur ». Il propose de définir ce secteur en se basant sur la combinaison de trois approches du marché² et la formalisation de trois critères distinctifs du non-marchand : finalité, ressources et activités (Marée & Mertens, 2002).

1.1. Finalité

La finalité première des entreprises du secteur n'est pas la recherche de lucre³ mais plutôt l'envie de fournir un service à ses membres ou à la collectivité. Il peut s'agir de satisfaire les besoins de ses adhérents ou plutôt de répondre à une mission d'intérêt général / de service public pour l'ensemble de la population. Dans ce cadre une entreprise à profit social ne partagera pas de bénéfices monétaires entre ses membres mais réutilisera plutôt ceux-ci pour investir davantage dans l'association. L'objectif étant de garantir le fonctionnement de l'association ainsi que la satisfaction de ses membres (UNIPSO, 2018).

1.2. Activités

« Les activités non marchandes sont caractérisées par le fait qu'elles offrent des biens et services collectifs et/ou quasi collectifs. Il s'agit des biens et services dont les caractéristiques ne permettent pas d'être régis uniquement par le marché, dans l'intérêt de la collectivité (exemple : éducation, santé, action sociale, culture, ...) » (Gérard, 2009, p.11)

Si le marché était responsable de ce type d'activité, cela engendrerait des choix de production et une répartition de biens et services jugée injuste (Dryon & Krzeslo, 2003).

² « Les approches du marché mises en évidence sont les suivantes : l'approche technique ou approche des ressources (les ressources sont-elles ou non couvertes par le produit de la vente de biens ou services ?) ; l'approche idéologique ou approche de la finalité (la finalité de l'opérateur est-elle uniquement lucrative ?) ; l'approche pragmatique ou approche par les activités (certains biens et services ne peuvent, soit en raison de leur nature soit par suite de choix politiques et sociaux, donner lieu à une production optimale si on laisse le seul marché en régir l'échange : il s'agit en particulier des biens appelés quasi collectifs tels que l'éducation, l'aide sociale, la santé, la culture). » (CES cité par Dryon & Krzeslo, 2003, p.7-8)

³ « (...) une organisation sera dite « à but lucratif », et donc marchande au sens de la présente approche du marché, si : 1°) son objectif premier est la maximisation de l'excédent, 2°) en vue de rémunérer le capital. » (Marée & Mertens, 2002, p.11)

« Certains biens et services ne peuvent, soit en raison de leur nature, soit par suite de choix politiques, donner lieu à une production optimale si on laisse le seul marché en régir l'échange. » (CES cité par Dryon & Krzeslo, 2003, p.8)

1.3. Ressources

« Est non marchande une activité où domine le recours à d'autres types de ressources que le produit de la vente, à savoir principalement des cotisations volontaires, des dons privés et des ressources publiques. » (Fondation Roi Baudoin, 2001, p.9)

Il n'y a pas de régulation qui assurerait un prix de marché, les ressources du secteur à profit social proviennent souvent des contributions obligatoires. Elles permettent elles-mêmes diverses formes de subsidiation publique : impôts, cotisations sociales, taxes diverses, ... Il y a également des ressources d'ordre privé, telles que les contributions volontaires, en particulier les dons en espèces et en nature. Grâce à ces mécanismes de financement, les biens et services sont offerts ou fournis à des prix minimes pour l'utilisateur (UNIPSO, 2018).

« Cette "hybridation des ressources" s'expliquant par le fait que ce que produit une asbl intéresse plusieurs publics : les bénéficiaires directs évidemment, mais aussi les pouvoirs publics, les membres, la collectivité locale, etc. ; cela justifie des financements multiples. » (Marée & Mertens, 2012, p.2)

En termes de subventionnement, le secteur non marchand possède de nombreuses spécificités en fonction de chaque secteur / sous-secteur. Pour délimiter notre propos, nous nous concentrerons sur les APE. Ces aides se retrouvent dans les différents secteurs du non-marchand et représentent une part non négligeable des subventions.

Comme nous l'indique le Forem, il s'agit des « *subsidés octroyés aux employeurs du secteur non marchand (socio-culturel, santé, action sociale, pouvoirs locaux, éducation et recherche...) situés en Wallonie et qui engagent* » (2021, p.1). Pour obtenir ces subsides, les recruteurs doivent engager des candidats avec un certain nombre de points sur leur passeport APE. Les points sont attribués aux candidats en fonction de la durée de la période écoulée depuis leur inscription comme demandeur d'emploi et de leur niveau d'études. La quantité de points sur leur passeport APE détermine le montant du subside attribué à l'employeur (FOREM, 2021).

En engageant un candidat comptabilisant des points, l'employeur bénéficie d'un subside d'une valeur de 3174,17 € par point (au 1/01/2021) et d'une diminution des cotisations sociales

(FOREM, 2021). Un employeur a le droit de recevoir entre 3 et 12 points maximum par travailleur, ce nombre de points étant déterminé par le Gouvernement en fonction de différents critères⁴. Les passeports sont délivrés « *uniquement sur la base d'un engagement (signature de contrat dans le courant de la semaine) et à la demande de l'employeur* » (FOREM, 2021, p.1). Ce dispositif, instauré en 2002, a permis de créer plus de 65 000 emplois dans le secteur non marchand, ainsi que dans les pouvoirs locaux et autres services publics. Cependant, il ne suffit pas à sécuriser les emplois ainsi créés, ni à soutenir la création de nouveaux emplois, en lien avec les priorités sociétales et sectorielles du Gouvernement Wallon. C'est pour répondre à ces besoins qu'une nouvelle réforme, à laquelle l'UNIPSO a contribué, entrera en vigueur dès le 1^{er} janvier 2022. (UNIPSO, 2021b)

Ce modèle définissant **la finalité, les activités et les ressources** demande à être nuancé. En effet, bien que la finalité du secteur soit d'avoir un impact positif sur la collectivité, cela passe parfois par des objectifs de lucre. Cette tendance est de plus en plus présente, pour une question de survie. En effet, le non-marchand s'en remet parfois à des activités lucratives pour parvenir à financer son activité en complément des subventionnements que nous venons de voir. Cela s'explique par l'ambiguïté et le manque de financement du secteur par les pouvoirs publics. (Marée & Mertens, 2002)

Mertens et Marée (2002) expliquent que le non-marchand souffre d'une politique paradoxale de la part des pouvoirs publics. Celle-ci est tantôt faite de mesures d'encouragements financiers, tantôt d'incitation à recourir davantage à des ressources propres (c'est-à-dire tirées de la vente des prestations).

« Le secteur est basé essentiellement, faute du recours au marché, sur la subsidiation publique. Or, le problème des déficits publics, combiné à la tendance actuelle à s'en remettre au marché dans tous les cas où cela s'avère possible, sont deux puissants facteurs qui contribuent aujourd'hui à la « marchandisation » d'activités autrefois assurées dans le cadre de services publics ou d'associations largement subventionnées. (...) Une des conséquences en est notamment une précarisation croissante de ce type d'activités » (Marée & Mertens, 2002, p.6)

⁴ Selon la catégorie de demandeur d'emploi, de la qualification, de l'expérience, de l'ancienneté, ... Voir l'ensemble de ces critères sur le site du SPW (SPW, s. d.)

2. LES CONCEPTS - CLÉS

Nous nous concentrons ici sur une approche de gestion des ressources humaines pour définir et situer ces différents concepts.

2.1. La fidélisation du personnel

Plusieurs travaux ont été réalisés sur la définition de ce terme mais il est difficile de trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés.

Selon différents auteurs, tels que Louart ou Peretti, la fidélisation serait la politique (l'ensemble des mesures) visant à maintenir les salariés dans l'organisation, en d'autres termes à réduire les départs volontaires de ceux-ci (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008).

Le concept de fidélisation est complexe car il touche à l'état affectif d'une personne et est difficilement mesurable, il peut être le fruit d'un ressenti (subjectif) personnel (Petit, 2012).

Ce concept est souvent lié, à tort, à celui du **turnover**. Le seul calcul du turnover ne permet pas de comprendre les leviers sur lesquels une organisation doit travailler pour fidéliser son personnel (Petit, 2012). On remarque à travers différents travaux que les leviers d'action pour fidéliser le personnel sont multiples et ne s'arrêtent pas à une simple augmentation salariale.

Cézanne et Guillon (2013) pointent **deux leviers** essentiels pour fidéliser le personnel. Selon elles, il faut augmenter non seulement la satisfaction mais aussi l'engagement des travailleurs pour réduire l'intention des employés de quitter leur organisation.

Nous développons ci-dessous ces deux vecteurs de fidélisation :

La satisfaction, selon Giraud (2015), « renvoie à un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite par le travailleur de son orientation professionnelle, de son expérience de travail et de l'intérêt qu'il porte à son travail. En outre, elle se définit par l'attachement du travailleur à son emploi. » (Cité par Taguenza, 2018, p.5) La satisfaction, selon Giraud, dépend de trois variables : le contenu du travail, la récompense matérielle et la qualité des relations professionnelles. Elle varie de façon intrinsèque (sentiment d'accomplissement personnel, possibilité d'exploiter ses capacités) et extrinsèque (concerne les aspects du travail dépendant des règles mises en place : salaire, évolution de carrière, ...) (Giraud, 2015, cité par Taguenza, 2018).

L'engagement peut prendre différentes formes. Il peut s'agir de l'engagement affectif qui correspond à un attachement émotionnel envers l'organisation à laquelle on s'identifie. Il y a également l'engagement normatif, qui est le fait d'agir dans l'intérêt de l'entreprise en adoptant une attitude de loyauté et de devoir. Et enfin l'engagement continu, qui correspond au fait que l'employé se raisonne à rester au sein de l'organisation car le coût de son départ éventuel serait trop élevé (Giraud, 2015 ; Paillé & Valéau, 2013 ; Giraud et al., 2012, cités par Taguenza, 2018).

Ces différents auteurs suggèrent également l'existence de trois autres formes d'engagement :

- L'engagement organisationnel qui correspond à une identification et un attachement émotionnel à l'organisation ;
- L'engagement relationnel qui se rapporte à de l'attachement envers son supérieur hiérarchique et/ou ses collègues ;
- L'engagement envers la profession qui se définit par une loyauté et une identification à la profession que l'on exerce.

Nous développerons ici l'**engagement organisationnel**, présenté par de nombreux scientifiques, sous le nom d'**implication organisationnelle** des travailleurs.

En 1982, Mowday et ses compères définissent l'implication telle que « *un comportement et une attitude caractérisée par une forte croyance dans les buts et la valeur de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre.* » (Mowday et al. cités par Hauret, 2006, p.127) A travers leurs écrits, ils mettent en avant qu'il est essentiel qu'une organisation comprenne la relation d'implication pour garder durablement son personnel. Selon Commeiras (1991) (Cité par Hauret, 2006, p.127), « *l'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer.* »

➔ Pourquoi fidéliser ?

La fidélisation semble être un enjeu central au sein des organisations. Pascal Martin (2014) identifie la fidélisation comme un processus permettant d'éviter de former un travailleur qui irait utiliser ses acquis chez des concurrents. Selon cet auteur, la fidélisation permet un réel gain économique et de temps. Par ailleurs cela apporte plus de stabilité aux équipes. L'organisation (/entreprise) peut récolter les bénéfices de la formation qu'elle a fournie aux travailleurs.

2.2. L'attractivité d'un métier et d'une organisation

Ce concept est de plus en plus présent dans le débat public, mais n'a pour autant pas encore de définition claire dans la sphère économique. A travers la littérature, il a une portée large et parfois floue. Il peut être utilisé pour parler d'un secteur, d'un métier ou encore d'une entreprise/organisation. Nous aborderons donc brièvement l'attractivité d'un métier et celle d'une organisation de façon distincte.

2.2.1. L'attractivité d'un métier

L'étude annuelle menée par Randstad⁵ sur l'attractivité des professions en Belgique a permis de dégager les cinq critères principaux auxquels recourt la population belge pour qualifier une vocation d'attractive.

En première position arrive le niveau de **rémunération**, qui compte pour presque 20% dans l'évaluation de l'attractivité d'un métier. S'ensuit **l'équilibre entre le travail et la vie privée**, les **conditions de travail**⁶ et la **sécurité de l'emploi**, qui interviennent chacun pour plus ou moins 10% de cette évaluation. Enfin, le dernier critère est celui de la **variété du travail**⁷. (Randstad cité par Guide Social, 2020)

Au-delà de ces critères, quand on parle de l'attractivité d'un métier, on parle avant tout de l'image que l'on en a. Il apparaît donc qu'un enjeu essentiel pour améliorer l'attractivité d'un métier ou d'un secteur est d'en améliorer l'image aux yeux du grand public.

Dans ce sens, Brillet et Gavaille (2016) proposent d'appréhender l'attractivité selon l'« **image métier** ». Cette approche permet de comprendre le comportement des individus à l'égard des métiers et comment s'effectuent leurs choix professionnels. Pour cerner ce concept, il faut avant tout définir l'image mentale. Une image mentale est « *l'ensemble des perceptions sensorielles et des pensées associées par un individu à une entité* » (Enis, 1967, cité par Brillet & Gavaille, 2016, p.56). Selon Moliner (cité par Brillet & Gavaille, 2016), elle correspond à une construction personnelle de l'individu, basée sur sa propre expérience et influencée par les représentations sociales du ou des groupes au(x)quel(s) il appartient. En associant cette notion d'image mentale à celle d'un métier, Brillet et Gavaille (2016) proposent à travers leur écrit

⁵ Groupe d'entreprises néerlandaises dans le domaine de l'intérim et des services en ressources humaines.

⁶ Selon Petit, les différents critères en lien avec les conditions de travail (en plus de la rémunération) sont : l'ambiance, la pénibilité des tâches, la charge de travail, les horaires, etc. (Petit, 2012)

⁷ L'auteur entend par *variété du travail* la variété des tâches exercées.

une définition de l'image métier : « *L'image métier est une représentation globale du métier dans l'esprit des individus. Elle correspond à l'ensemble des représentations mentales formées suite à l'exposition d'un individu à différents stimuli internes et externes.* » (Brillet & Gavaille, 2016, p.58)

Selon Huteau (1992) (cité par Brillet & Gavaille, 2016, p.59), le choix d'un métier / d'une filière / d'un secteur serait donc la résultante des *confrontations entre les représentations des filières et des métiers, et des représentations mentales de soi.*

2.2.2. L'attractivité d'une entreprise / organisation

Pour la FIPES⁸, « *L'attractivité met en jeu une multitude d'items, tels que l'adaptation de l'appareil de formation, la notoriété, les conditions d'emploi, de rémunération et de carrière.* » (FIPES, 2012, p.1) Il apparaît donc que ce concept englobe plusieurs processus et enjeux au sein d'une organisation.

Petit (2012), à travers une de ses études, suggère que considérer le « **pouvoir attractif d'une organisation** » ou d'une entreprise revient également à prendre en compte son « **pouvoir de fidélisation** ».

Selon lui, pour améliorer ces deux axes, il faut un bon degré de **concordance stratégique** entre l'organisation et le nouvel embauché. Il s'agit de la concordance entre la stratégie d'une entreprise et du nouvel embauché. Ces stratégies sont variables, elles dépendent de chaque individu et de l'environnement (changeant) les entourant. Cependant, grâce aux résultats de son enquête, Petit (2012) propose cinq axes sur lesquels agir pour renforcer cette concordance stratégique :

- Le ludisme du travail : développer l'attirance du travailleur vis-à-vis du travail à effectuer en améliorant les conditions de travail (diminution de la pénibilité au travail⁹).
- La convivialité « inter-externe » : stimuler et favoriser la communication-coordination-concertation à différents niveaux (organisation, service, unité, équipe...) ainsi que la

⁸ FIPES, Formation professionnelle innovations et expérimentations, est une association française dédiée au perfectionnement et au développement de la formation professionnelle initiale et continue, particulièrement chez les jeunes scolarisés ou en apprentissage.

⁹ Pénibilité au travail : « *l'état d'une personne soumise à un risque dans le cadre de l'exercice de son activité, susceptible de lui provoquer un problème de santé : contraintes physiques, contraintes liées à l'environnement ou au rythme de travail.* » (Lexpertcomptable, 2017)

nature des relations (ambiance, degré de convivialité) existant entre le jeune et les acteurs qui l'entourent.

- L'image valorisante : améliorer l'image véhiculée de l'organisation / du secteur autant en interne qu'en externe (aux yeux du grand public). Nous pouvons lier cela au concept d'**image mentale** que nous venons de voir.
- La prise en compte des projets professionnels et personnels : combiner la vie professionnelle et la vie personnelle.
- La proximité et l'accessibilité du management : « *L'accueil, l'ambiance de travail, l'esprit d'équipe ambiant, sont des variables pouvant expliquer le choix de postuler, de rester ou non au sein d'une organisation plutôt qu'une autre* » (Petit, 2012, p.22)

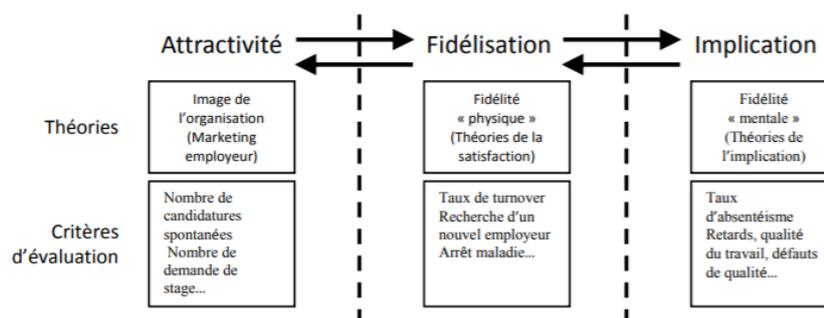
Finalement il propose de rechercher cette concordance sur trois niveaux principaux : *le secteur d'activité, l'organisation, l'unité ou le service.*

2.3. Le couple attractivité-fidélisation

Telles que nous venons de les définir, fidélisation et attractivité nous apparaissent intimement liées. Mettons ce lien en évidence dans le cadre de l'attractivité d'une organisation / entreprise.

Dans leurs travaux, Petit et Zardet (2017) s'accordent avec les autres chercheurs sur le lien existant entre **fidélisation**, **implication** / **satisfaction** du travailleur et **attractivité** de l'**organisation**. Cette théorie est souvent mise en avant dans la littérature scientifique.

Pour illustrer ce propos, ils proposent cette figure :



(Petit & Zardet, 2017)

Ces auteurs expliquent que le niveau d'implication est une variable en lien avec l'attractivité comme avec la fidélisation. Si des travailleurs s'attachent émotionnellement à leur entreprise, ils vont s'y impliquer davantage, y être fidèles et ainsi en stimuler l'attractivité. Il en va de

même s'ils éprouvent de la satisfaction envers leur travail et leur environnement de travail. Dans l'autre sens, l'entreprise doit tâcher de soigner son image afin d'être attractive et d'attirer de la main d'œuvre. (Petit & Zardet, 2017)

Petit (2012, p.4) insiste sur « *l'importance qu'il existe, pour une organisation, de bien définir sa stratégie d'attractivité et de fidélisation comme un couple et non comme deux leviers de performance à étudier de manière disjointe.* »

2.4. La formation

Dans la continuité de la définition de l'attractivité, il faut considérer l'attractivité de la formation permettant l'accès au métier.

L'INSEE¹⁰ définit la formation professionnelle comme suit :

« La formation professionnelle est un processus d'acquisition de connaissances et de compétences requises dans des métiers spécifiques ou plus largement sur le marché de l'emploi. Ce processus peut intervenir en cours de formation initiale (...) ou de formation continue. »
(INSEE, 2019)

Un des leviers pour le développement de l'attractivité des formations est le renforcement des actions de promotion autour des métiers pour renforcer leur image sociétale. Cette promotion doit se faire auprès des jeunes et contribuer ainsi à changer petit à petit la perception et l'image qu'ils cultivent de ces métiers. (Carif-Oref¹¹, 2017)

Selon une étude menée par l'Observatoire régional de l'emploi et de la formation des Pays de la Loire, ce qui constitue le « *capital attractivité* » des métiers et intrinsèquement des formations, dépend d'un ensemble de facteurs liés à la découverte de ces formations et métiers par les jeunes. Cette étude cite différents facteurs déterminants : l'influence de l'entourage familial, l'offre locale de formation, les services de conseil en orientation, l'offre locale d'emploi, ... D'autres facteurs sont évoqués : le niveau de formation des jeunes, l'âge (peut modifier la perception qu'un jeune aura d'un métier), la proximité du lieu de formation, la visibilité du métier dans la société, ... (Carif-Oref, 2017)

¹⁰ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (France)

¹¹ Centre animation ressources d'information sur la formation/Observatoire régional emploi formation

2.5. Le recrutement

« Le recrutement correspond à un ensemble d'opérations utilisées pour attirer des candidats qui se situe aussi bien en amont qu'en aval de la conclusion d'un contrat de travail (...) Les facteurs qui structurent la logique du processus de recrutement des entreprises réfèrent principalement à l'identification des signaux qui indiquent la productivité d'un individu en recrutement et sa capacité à faire face à la nature de plus en plus flexible des postes de travail, à la diminution des risques associés au recrutement, mais aussi au respect des règles de gestion interne de la main-d'œuvre et des conventions collectives négociées entre les directions des entreprises et les organisations syndicales. » (Vultur, 2009, p.1)

Un documentaire français sur la génération des 18-34 ans fait apparaître qu'aujourd'hui, les jeunes ont un rapport différent avec le monde du travail. Il y a une distance qui se développe entre les jeunes et les codes du monde du travail. On remarque que de nouvelles exigences deviennent essentielles pour les employeurs lors des recrutements : la dimension du savoir-être s'ajoute à la dimension technique d'un métier, le travail en équipe, l'intervention auprès du public, la confiance en soi et en ses connaissances, la gestion des relations de travail... (GÉNÉRATION QUOI?, 2013)

Selon Randstad (2019), les canaux principaux auxquels recourent les Belges pour chercher de l'emploi sont les services publics d'aide à l'emploi (VDAB¹², Actiris, Forem, ... - 28%), les agences d'intérim (26%) et les contacts personnels (26%). S'ensuivent Google (17%) et les sites d'offre d'emploi qui représentent 15% tous confondus. Il est à noter que la Belgique se différencie nettement des autres pays, qui s'orientent moins vers les services publics mais davantage vers les sites d'offres d'emploi.

¹² Service public d'aide à l'emploi en Flandre

2.6. Conclusion

A travers la définition de ces différents concepts, il semble évident que pour qu'un travailleur soit fidèle, et pour qu'un nouvel entrant soit attiré par une organisation, il est nécessaire que différentes conditions soient réunies. La littérature confirme que c'est par des actions multidimensionnelles qu'il est possible de fidéliser le personnel. Il est donc indiqué de privilégier une approche multidimensionnelle. En effet, les concepts de fidélisation et d'attractivité ne peuvent s'étudier séparément. Les leviers d'amélioration de la fidélisation stimulent l'attractivité, et réciproquement.

Nous avons donc opté pour une approche multidimensionnelle dans la partie pratique de cette étude, comme cela a été fait dans l'étude pilote. Nous avons divisé les constats exprimés par les différents interlocuteurs en cinq rubriques. Nous avons repris l'idée d'une « chaîne d'attractivité », comme proposé dans l'étude pilote.



Il s'agit d'abord de comprendre pourquoi les personnes entrent dans ces métiers / ce secteur ou ces entreprises. On parle donc d'attractivité et on inclut les processus de recrutement et de formation pour comprendre l'attractivité dans sa globalité.

Dans un deuxième temps, il s'agit de comprendre pourquoi les personnes restent fidèles ou pas à une organisation / un secteur. On parle donc de fidélisation mais aussi des processus d'accueil et d'intégration qui renforcent la fidélisation.

Avant de répondre à ces questionnements dans la partie empirique de ce travail, nous avons d'abord analysé ce que dit la littérature concernant l'attractivité et la fidélisation dans le secteur à profit social.

3. LES PROBLÈMES/CONSTATS D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DANS LE SECTEUR À PROFIT SOCIAL

Une enquête menée par l'IFOP¹³ fin 2020, sur l'attractivité des métiers du secteur social et médico-social, fait apparaître plusieurs constats transversaux sur les atouts et enjeux du secteur. Malgré une satisfaction liée au sens social et bienfaiteur que leur procure leur emploi, les travailleurs mettent en lumière plusieurs points faibles. Les collaborateurs sont unanimes pour dire que la rémunération est trop faible. Cela a pour conséquence d'entraîner des difficultés de fidélisation et de recrutement dans le secteur. De plus, cela aggrave la pression sur les travailleurs restés en place. Un autre constat est que les travailleurs ne parviennent pas à se projeter à long terme dans le secteur car ils manquent de perspectives de reconversion et d'évolution dans leur parcours professionnel. (Bendavid, 2021)

Une étude de Randstad, ayant évalué l'attractivité des professions en Belgique, fait le constat que les métiers de la santé semblent être moins attractifs qu'avant aux yeux des Belges. Ils expliquent cela par les nombreux problèmes du secteur, mis en lumière par la crise de la Covid 19. Les problèmes principaux sont le salaire et les conditions de travail, s'ensuivent l'équilibre entre le travail et la vie privée. (Guide Social, 2020)

Enfin, concernant le secteur du non-marchand dans sa globalité, le Guide Social parle du « mal-être » des travailleurs du secteur. Plusieurs aspects négatifs sont pointés du doigt : heures supplémentaires, charge de travail trop élevée, bas salaires, ... « *3/4 des travailleurs prestent plus d'heures que prévu dans leur contrat. Pour 1/4 des travailleurs, les heures supplémentaires ne sont ni payées ni récupérées. (...) Clairement la plupart ne se sentent pas capables physiquement et/ou mentalement d'exercer leur fonction actuelle jusqu'à l'âge de la pension.* » Outre ces aspects, l'étude parle d'*insécurité d'emploi*. Les travailleurs du secteur appréhendent de perdre leur emploi et cela constitue un facteur de stress. (Dupuis, 2018)

¹³ Institut Français d'Opinion Publique

METHODOLOGIE

A travers notre stage, nous avons été chargés de poursuivre l'étude pilote de l'UNIPSO. Comme mentionné préalablement, notre objectif a été de nous approprier la méthodologie de cette étude afin de créer un outil de diagnostic intersectoriel à disposition des fédérations membres de l'UNIPSO.

Notre terrain de recherche a été celui des secteurs à profit social en Wallonie, plus précisément les 32 fédérations membres de l'UNIPSO regroupées au sein de 7 secteurs à profit social en Wallonie.

Évoluer au sein de cette confédération a été très riche et pertinent pour nous car cela nous a permis d'avoir une réelle vue d'ensemble sur les secteurs à profit social. Nous avons pu rentrer en contact avec des responsables de fédérations de différents secteurs et ainsi construire notre mémoire avec eux.

Notre méthodologie générale a été abductive et exploratoire, basée sur des allers-retours entre la théorie et le terrain.

Notre étude s'est divisée en deux outputs :

1. Le premier a consisté à confronter les fédérations de ces différents secteurs aux constats établis dans le secteur de l'aide et des soins à domicile, afin de déterminer si ces constats étaient extrapolables à leur secteur ou pas.
2. Le deuxième a été de co-construire, avec les fédérations et les membres de l'UNIPSO, un outil méthodologique de diagnostic à destination des fédérations d'employeurs, pour évaluer l'attractivité de leurs organisations et la fidélisation du personnel dans leurs secteurs et les métiers de leurs secteurs.

Nous avons utilisé une méthodologie différente pour les deux outputs de l'étude. Ci-dessous, nous distinguons chacune d'elles.

1. EXTRAPOLATION DES CONSTATS DE L'ÉTUDE PILOTE À D'AUTRES SECTEURS

Cette partie consistait en une démarche exploratoire ne prétendant pas à l'exhaustivité. Nous cherchions à identifier si les constats qui ressortaient de l'étude pilote étaient extrapolables aux autres secteurs à profit social représentés par l'UNIPSO. Il s'agissait de mettre en lumière les principaux constats de l'enquête et de voir si ceux-ci faisaient écho à ces secteurs.

Pour ce faire, nous avons d'abord analysé les constats relevés dans le secteur de l'aide et des soins à domicile dans l'étude pilote. Ensuite, à travers des entretiens collectifs, nous avons interrogé des représentants des fédérations des secteurs à profit social membres de l'UNIPSO. Nous avons choisi de contacter tous les secteurs à l'exception de l'enseignement et des mutuelles, qui, très structurés, ne sont pas confrontés de la même manière aux problématiques traitées dans ce travail.

Pour interroger ces différents représentants de fédérations, nous avons regroupé les fédérations selon leurs commissions paritaires.

Sur 19 fédérations contactées, nous avons pu rencontrer 8 d'entre elles. Les groupes pour les entretiens ont été divisés comme suit :

Secteur	CP	Fédérations
Etablissements et services de santé	330.01	UNESSA ¹⁴
Autres organisations non-marchandes	337	CROIX-ROUGE
Petite enfance (aide sociale et soins de santé)	332	FILE - FSMI – UNESSA - CODEF
Socioculturel	329.02	CESSOC - CODEF ¹⁵
Etablissements et services d'éducation et d'hébergement	319.02	FESAP
ETA	327.03	EWETA

¹⁴ Nous avons eu deux intervenants pour l'UNESSA, chacun spécialisé dans un secteur concerné.

¹⁵ La CODEF se trouve dans la CP 318.01, mais recouvrant de nombreux secteurs, elle a décidé de prendre part aux débats sur le socioculturel ainsi qu'à ceux sur la petite enfance.

La liste des personnes interrogées pour ces fédérations ainsi que le Power Point utilisé pour les entretiens se trouvent dans l'annexe II.

Pour chaque entretien, nous étions accompagnés d'un.e collègue de l'UNIPSO ayant travaillé sur l'étude pilote.

Nous avons mené les entretiens avec des questions semi-ouvertes. Nous leur présentions les constats par rubrique (attractivité, formation, recrutement, accueil et intégration, fidélisation), en leur demandant d'identifier pour chaque rubrique 3 constats extrapolables à leur secteur tout en justifiant leur réponse. S'ensuivait un débat où chacun expliquait en quoi tel constat pouvait être fait dans son secteur ou pas.

Il n'y a pas eu de récolte de données quantitatives, ce qui peut limiter le caractère généralisable de ces résultats. Cependant les acteurs interrogés ont été choisis minutieusement : il s'agit de personnes dotées d'une vision globale de leur secteur/domaine.

2. OUTIL MÉTHODOLOGIQUE DE DIAGNOSTIC

Dans cette partie du mémoire, nous avons développé une démarche de co-construction avec les travailleurs de l'UNIPSO et les fédérations d'employeurs (membres de l'UNIPSO) afin de créer un outil à destination des fédérations leur permettant d'évaluer l'attractivité des métiers de leur secteur. Cette précaution nous semblait nécessaire afin d'optimiser la pertinence et l'utilité de l'outil pour ces fédérations.

Il s'agit d'un outil méthodologique destiné à étudier les problématiques d'attractivité et de fidélisation dans le secteur à profit social. Il comprend différentes étapes à suivre. Une présentation détaillée en sera faite dans la partie empirique de ce travail.

Pour construire cet outil, nous sommes passés par différentes étapes.

2.1. Analyse de l'enquête pilote et de son carnet de bord

Premièrement, nous avons capitalisé sur la méthodologie utilisée par l'UNIPSO lors de l'étude pilote. Nous avons analysé l'étude en elle-même et le carnet de bord évaluant les différentes étapes de celle-ci. Le carnet de bord, rempli par nos collègues ayant réalisé cette étude pilote, mettait en lumière de façon synthétique l'évaluation de chaque étape de l'étude. Ces étapes étaient dépeintes selon leur pertinence, les avantages observés, les difficultés rencontrées, le

temps utilisé, ... C'est une approche plutôt fermée et balisée. Cette analyse nous a permis d'identifier ce qu'il fallait ou non réitérer dans ce type d'étude.

2.2. Échanges et entretiens ouverts avec les collègues de l'UNIPSO ayant travaillé sur l'étude pilote

Ensuite, nous avons voulu approfondir ce qui a été dit dans le carnet de bord de façon plus ouverte et informelle. Nous avons donc réalisé des entretiens ouverts avec les membres de l'UNIPSO ayant contribué à l'étude pilote. Cela nous a permis de récolter un avis brut de la part des personnes ayant travaillé sur l'étude pilote et de connaître leur ressenti général par rapport aux points forts et faibles de la méthodologie utilisée. Cela nous a également permis d'imaginer ensemble quelle forme prendrait l'outil méthodologique, et ce qu'il était important d'y inclure. Le guide d'entretien de ces échanges ainsi que le liste des collègues interrogés se trouvent dans l'annexe I.

2.3. Recherches bibliographiques

Nous avons également analysé différents guides méthodologiques (De Préval et al., 2018) (VISES, 2019) (Fondation REXEL, 2015), bien que ceux-ci soient rares, pour nous inspirer de leurs techniques. Suite à cela, nous avons pu concevoir une première version de l'outil. Une relecture a été faite par nos collègues de l'UNIPSO, qui ont pu proposer des améliorations à cette première version avant que nous ne la soumettions enfin aux fédérations.

2.4. Entretiens collectifs avec les fédérations membres de l'UNIPSO

Suite à ces différentes étapes préparatoires, nous avons pu présenter notre projet d'outil méthodologique de diagnostic aux fédérations membres de l'UNIPSO. Comme mentionné préalablement, nous avons pu nous entretenir avec des représentants de huit d'entre elles, regroupées selon leur commission paritaire.

Nous leur avons proposé un premier aperçu de l'outil afin d'avoir leur avis sur celui-ci. Estimaient-ils cet outil applicable à leur secteur ? Que fallait-il y inclure selon eux ? Nous avons donc recueilli leurs suggestions pour rendre cet outil généralisable à tous les secteurs à profit social. Bien que chaque secteur ait des besoins spécifiques, nous nous sommes focalisés sur une approche transversale en nous concentrant sur les besoins communs à toutes ces fédérations.

Les participants devaient, indépendamment de la rencontre, prendre connaissance du volet de l'outil consacré à la récolte des données (les questionnaires), les retravailler et les modifier en fonction de leur expérience afin que ces questionnaires soient applicables à leur secteur.

Les entretiens étaient semi-ouverts mais nous avons tâché de laisser une grande liberté aux intervenants pour dévier de la question posée et aborder des enjeux plus larges.

Le PowerPoint utilisé pour ces entretiens est également disponible dans [l'annexe II](#).

3. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Nous avons rencontré différentes difficultés et limites durant ce travail. Nombre de ces limites sont dues à la crise sanitaire de la Covid 19.

Cette période nous a contraints à interroger un nombre restreint d'acteurs. Malgré de nombreux contacts pris, la période a été exigeante et compliquée pour les représentants de ces secteurs, qui manquaient de temps à nous accorder. De plus, nous avons rencontré tous ces acteurs en visio-conférence, ce qui nous a privés des échanges informels susceptibles d'enrichir notre travail.

Par ailleurs l'étroitesse de notre échantillon a engendré des résultats difficilement extrapolables / généralisables. Les quelques avis récoltés, bien que très éclairés et pertinents, ne permettent pas à eux seuls d'aboutir à des constats généralisables. En outre, étant donné la portée de l'étude (quasiment tous les secteurs représentés par l'UNIPSO), il aurait été impossible de réaliser des études quantitatives pour les travailleurs de tous ces secteurs. Cela aurait été envisageable dans un travail de plus grande ampleur et de plus longue haleine qu'un mémoire de fin d'études.

Nous nous sommes donc contentés d'entretiens collectifs avec les représentants des fédérations. Dans ce cadre, il faut être attentif au fait que ces acteurs sont parfois éloignés des réalités de terrain. Certains d'entre eux manquent parfois d'informations pour illustrer leurs propos... D'où notamment l'intérêt de l'outil méthodologique, pour les aider à quantifier et diagnostiquer les problématiques des métiers de leur secteur.

Enfin, concernant l'outil méthodologique, les questionnaires qui sont mis à disposition des fédérations n'ont pas encore suffisamment une portée intersectorielle. En effet, seulement quelques acteurs, issus principalement du secteur de la petite enfance, ont contribué à la construction des questions. Ceci s'explique également par le manque de temps et de disponibilité des acteurs que nous avons sollicités.

PRACTIQUE

1. Extrapolation des constats

Ce chapitre est divisé en deux parties.

Dans la première, nous exposons brièvement **les constats dans le secteur de l'aide et des soins à domicile**, qui ont été révélés par l'étude pilote menée par l'UNIPSO.

Dans la seconde partie, nous mettons en évidence les **constats qui font écho dans les autres secteurs à profit social** représentés par l'UNIPSO.

Dans ces deux parties, nous avons suivi la trame utilisée dans l'étude pilote, comme expliqué dans le chapitre théorique.

Nous repartirons donc du modèle de la « chaîne d'attractivité » qui y est proposé :



Les trois premiers chaînons répondent à la question : Pourquoi entre-t-on dans ces métiers, ce secteur, ces entreprises ?

Les deux derniers chaînons répondent à la question : Pourquoi y reste-t-on ?

Pour l'extrapolation des constats, nous nous sommes basés sur cette même trame en exposant les différents constats à travers ces cinq rubriques.

1.1. CONSTATS DE L'ÉTUDE PILOTE SUR LE SECTEUR DE L'AIDE ET DES SOINS À DOMICILE

Ces constats sont issus de différentes récoltes de données :

- Réponses aux questionnaires à destination des "travailleur.euse.s" (1308 répondants, surtout AF) et des « employeur.euse.s » (43 répondants) et des étudiants (43 répondants dans les filières concernées).
- Quatre réunions de travail organisées avec les fédérations d'employeurs, les syndicats, les opérateurs de formation et les IBEFE.
- Echanges avec les acteurs-ressources : acteurs du recrutement, de l'orientation, de la fidélisation, de l'enseignement, des référentiels métiers, ... Cela s'est fait sous forme de questions ouvertes par mail, à défaut de pouvoir réaliser des entretiens en face à face.
- Focus group avec les membres du comité de pilotage (COPIL).

La liste de tous les acteurs interrogés se trouve dans l'annexe VII.

Lorsque toutes ces données ont été récoltées, elles ont été synthétisées et regroupées par rubrique lors du dernier focus group avec le comité de pilotage.

Ci-dessous nous présentons donc une **synthèse** des constats relevés dans 6 métiers de l'aide et des soins à domicile : infirmier, aide-soignant, aide ménager social, aide familial, garde à domicile, assistant social. Ces métiers ont été choisis par le comité de pilotage en fonction de différents critères : l'aspect généraliste du métier (>< spécialiste), la prise en compte de la vulnérabilité et de la précarité des métiers sur le marché de l'emploi, la prise en compte des possibilités de passerelles entre certains métiers et le fait qu'il s'agisse d'un personnel salarié et pas indépendant.

Dans certains cas, nous distinguerons les constats relatifs aux métiers des soins (AS, INF) de ceux portant sur les métiers de l'aide (AF, GAD, AMS, ASS).

Pour des constats plus détaillés, nous renvoyons le lecteur au rapport de l'étude pilote (UNIPSO, « Aide et soins à domicile : des leviers pour promouvoir 6 métiers », à paraître à l'été 2021a)

1.1.1. ATTRACTIVITE

Pour les constats en termes d'attractivité, il s'agissait ici de comprendre les éléments qui attirent ou repoussent les personnes à s'orienter vers ce secteur / ces métiers / ces entreprises.

De manière générale, on remarque que les métiers de l'aide et des soins à domicile sont choisis par vocation, réorientation ou encore à la suite d'un stage.

Pour ce qui est du choix de l'entreprise, celui-ci diffère selon les métiers de l'aide et des soins à domicile, mais plusieurs facteurs ressortent davantage : horaires, réputation (image de l'entreprise), contrat, salaire, stage, proximité géographique, conditions de travail, ...

On remarque également que l'encadrement et l'accompagnement sont déterminants pour qu'un futur travailleur décide de travailler dans ce secteur. Dans ce sens, les employeurs observent généralement un manque de maturité chez les candidats pour travailler seul à domicile. Ce constat touche davantage les jeunes sortant du plein exercice que ceux issus de la promotion sociale.

Plusieurs freins à l'attractivité des métiers du secteur sont également ressortis de l'étude :

- L'exigence de mobilité, et par conséquent le besoin d'un permis de conduire et d'un véhicule.
- Le manque d'information sur les possibilités de reconversion et sur le parcours professionnel.
- La charge de travail, les horaires contraignants, le salaire trop bas, la solitude et la charge psychologique.

Aussi bien les travailleurs que les autres acteurs interrogés relatent une image négative des **métiers de l'aide**, de la part du grand public. Ils soulignent la méconnaissance de la réalité, la pénibilité et la complexité de leurs métiers.

A contrario, plusieurs avantages communs à ces 6 métiers sont exprimés, tels que le contact humain, la diversité et l'autonomie. Il s'agit de véritables métiers de sens et porteurs de valeur humaine.

Il apparaît également que ces métiers sont stéréotypés féminins et qu'il est difficile pour un homme d'y trouver sa place. Ces femmes font souvent face à des difficultés pécuniaires à cause des salaires proposés, bien souvent trop bas¹⁶.

¹⁶ Les barèmes de ce secteur (CP 318.01) se trouvent sur le site de la CGSLB (CGSLB, 2016)

Enfin, les acteurs expriment une survalorisation de l'acte technique par rapport aux soft skills¹⁷.

1.1.2. **FORMATION**

Pour les constats sur la formation, il s'agissait ici de comprendre si les formations initiales vers ces métiers sont adaptées et adéquates à la réalité du terrain.

Profil : on remarque dans ces filières une majorité de femmes, plus ou moins jeunes et en difficulté sociale.

Orientation : l'orientation initiale des étudiants se porte davantage vers le secteur résidentiel (où il y a plus d'encadrement qu'au domicile) ou vers l'accompagnement des enfants (vs personnes âgés/en difficulté au domicile). En général, le choix des filières oscille entre vocation et réorientation professionnelle.

Stages : lors de la formation académique, les stages sont pointés comme un élément essentiel permettant d'acquérir plus d'expérience et de maturité (ce qui manque aux candidats). De plus, cela permettrait d'appréhender davantage une peur de plus en plus présente chez les jeunes travailleurs du domicile : celle de rencontrer un autre univers / de sortir de sa zone de confort. Selon les différents acteurs, cette capacité devrait être davantage développée à travers les parcours académiques. Malheureusement, ces stages sont difficiles à mettre en œuvre : manque de places, demandes concentrées sur les mêmes périodes, difficulté de proposer des accompagnements au domicile, etc.

Contenu des formations : au niveau du cursus, on remarque également que la problématique du permis de conduire et de la possession de véhicule n'est pas assez pris en compte comme un réel atout pour l'intégration sur le marché de l'emploi. Un autre constat essentiel concernant les formations est le décalage important entre les besoins sur le terrain et la formation académique. Les employeurs s'accordent sur le constat que les formations sont inadéquates en termes de savoir-être/intendance/manutention des personnes et qu'il y a donc une inadéquation des profils des candidats au regard des compétences exigées dans les métiers du domicile (surtout pour les métiers de l'aide). Cette inadéquation est attribuée au manque de compréhension de la réalité des métiers du domicile par les enseignants. Les besoins du terrain ne sont pas assez clairement définis par les acteurs compétents, tels que le SMFQ. Ceux-ci recourent à des procédures trop

¹⁷ « Les soft skills sont liées à la façon de travailler. Elles comprennent les compétences interpersonnelles (relationnelles), les compétences en communication, les compétences d'écoute, la gestion du temps et l'empathie, entre autres. » (Careers et al., 2020)

longues par rapport à la vitesse d'évolution des besoins du terrain, ce qui engendre des lacunes au niveau du listage des compétences. Ce décalage engendre des conséquences préoccupantes, telles qu'une réserve de main d'œuvre très importante (surtout pour les AF et les AMS). Ces personnes ont les titres / diplômes requis pour l'exercice du métier mais ne conviennent pas.

1.1.3. RECRUTEMENT

Il s'agissait ici de comprendre les freins potentiels au recrutement et les éventuels problèmes liés à l'orientation des demandeurs d'emploi.

De manière générale on remarque que les opportunités d'emploi transitent le plus souvent par les stages, les réseaux sociaux, le bouche-à-oreille et le réseau interne (surtout dans le secteur public).

Un constat notable est une lacune importante d'orientation/appariement vers ces métiers, notamment de la part du Forem. Il y aurait vraisemblablement un manque de connaissance du terrain par les acteurs de l'orientation¹⁸. En effet sur le marché du travail, les employeurs peinent à trouver des candidats adéquats. Les postes restent alors longtemps vacants, principalement pour les infirmières et les AF.

Un autre constat touche au manque d'informations sur les métiers pour lesquels les services recrutent le plus. Il y a peu d'éléments tangibles d'un point de vue quantitatif sur les besoins en termes de nombre de travailleurs, ces données ne sont pas collectées ni partagées par les services. Il est donc difficile de se faire une idée du volume de postes à pourvoir pour les métiers en question.

Par ailleurs, de nombreux candidats ne remplissent pas l'ensemble des conditions nécessaires à l'exercice des métiers. Outre l'absence du titre requis pour accéder à la profession, peu de candidats disposent par exemple d'un permis de conduire, ce qui s'avère être un critère important lors de l'embauche vu l'exigence de mobilité des métiers du domicile. Or, l'acquisition du permis a un coût et n'est pas accessible à tous.

Il ressort de l'étude que l'on peut parler de pénurie quantitative pour les infirmières, alors que pour les autres métiers il s'agirait plutôt d'une pénurie qualitative.

¹⁸ Par acteur de l'orientation nous entendons les structures telles que le Forem, Actiris, ...

Enfin, le secteur offre souvent des contrats précaires. Dépendant largement des subsides, le secteur doit se plier au cadre des APE. Comme nous l'avons vu dans le chapitre théorique, ces aides à l'emploi permettent de soulever des subsides selon certaines conditions. Celles-ci, souvent nombreuses et exigeantes, obligent les recruteurs à choisir un candidat en fonction de son nombre de points. Ce processus enclenche deux conséquences principales : la première tient à la complication des procédures pour le recruteur, celui-ci ne pouvant choisir un candidat pour sa seule qualification ; la deuxième est le manque de stabilité des contrats offerts aux candidats.

1.1.4. ACCUEIL ET INTEGRATION

En matière d'accueil et d'intégration, il s'agissait de comprendre comment dans ce secteur était vécu l'accueil par les travailleurs et d'identifier ce qui pouvait faciliter leur intégration.

Dans l'ensemble, les travailleurs sont satisfaits par l'accueil qu'ils reçoivent dans les équipes. Leur intégration est par contre plus difficile chez les bénéficiaires, principalement pour les AF, les GAD et les AMS.

Travailleurs et employeurs expriment que l'intégration des travailleurs est facilitée par les accompagnements, les stages et le tutorat. Les employeurs s'efforcent de mettre de nombreuses actions en place dans ce sens mais considèrent manquer de soutien financier.

1.1.5. FIDELISATION

Pour les constats sur la fidélisation, il s'agissait d'analyser si les travailleurs étaient satisfaits et avaient l'intention de rester dans leur métier/entreprise.

Dans le secteur, le turnover est important, surtout pour les AF et les infirmières, et ce pour plusieurs raisons : pénibilité du travail, manque de perspectives d'évolution de carrière, stress et solitude. En parallèle au turnover, le taux d'absentéisme est également important (surtout parmi les GAD et les AMS) et augmente avec l'ancienneté. Cette tendance agit en spirale, car plus il y a de travailleurs absents, plus les travailleurs présents subissent une pression, ce qui accroît la pénibilité du travail.

Malgré cela, les travailleurs expriment une grande satisfaction dans leur travail. Ils ont une bonne image de leur secteur et de leur métier.

Ils restent dans leur entreprise grâce au sens qu'ils accordent à leur travail, à leur relation au bénéficiaire et aux valeurs défendues par l'entreprise. Ils expriment aussi de la satisfaction concernant l'organisation de leur temps de travail (différent selon les métiers). Dans l'ensemble, les travailleurs ne souhaitent pas quitter leur secteur. Quand c'est le cas, c'est généralement pour cause de retraite, de maladie, de déménagement ou encore de fermeture. De manière générale, il y a une réelle volonté de rester dans le secteur, même s'il y a toujours un frein au niveau du salaire, souvent considéré trop bas.

Les travailleurs font en majorité le choix d'un régime de travail à temps partiel. C'est un choix volontaire, souvent lié à l'âge et à la pénibilité.

On peut noter qu'il existe une grande mobilité externe des travailleurs, dans le sens où la majorité d'entre eux ont déjà eu une expérience professionnelle en dehors du secteur de l'aide et des soins à domicile. Par contre, pour ce qui est de la mobilité interne, celle-ci est faible entre les différents services du secteur. Cette faible mobilité interne est imputable au cadre légal, aux diplômes requis pour les métiers et au manque de possibilités d'évolution au sein des services.

Un dernier constat est le besoin de flexibilité dans la gestion du temps de travail. Ces métiers répondent à des missions d'aide et de soins qui peuvent arriver à toute heure du jour. Les travailleurs doivent bien souvent répondre à des besoins assez urgents, non planifiables. Pour cela, il faudrait plus de flexibilité, ce qui devrait impliquer des rémunérations adaptées. Mais le financement actuel du secteur ne permet pas de faire évoluer la situation dans ce sens.

1.2. EXTRAPOLATION DES CONSTATS DE L'ÉTUDE PILOTE AUX DIFFÉRENTS SECTEURS À PROFIT SOCIAL

Les constats ci-dessous sont issus d'entretiens collectifs avec les représentants des fédérations¹⁹ d'employeurs des secteurs à profit social, membres de l'UNIPSO.

La procédure de récolte des données est exposée dans la partie méthodologique. Nous rappelons brièvement que les fédérations ont été interrogées par secteur. Parfois une seule fédération était présente, parfois plusieurs avaient répondu à l'appel, ce qui permettait plus d'interactions et de débats sur les sujets abordés. Nous avons présenté à leurs représentants les constats (par rubrique) du secteur de l'aide et des soins à domicile et il leur était demandé de mettre en évidence ceux qui faisaient écho aux problèmes rencontrés dans leur secteur.

Voici donc une **synthèse** des constats relevés par secteur.

1.2.1. Autres organisations non-marchandes (CP 337)

Pour ce secteur, seule la **Croix-Rouge** a répondu présente à notre entretien collectif. Nous avons pu rencontrer Maud Pirard, responsable des ressources humaines de la Croix-Rouge de Belgique pour le pôle salarié (qui regroupe 1750 salariés). La Croix-Rouge compte en son sein différents départements métiers : action sociale, santé, accueil des demandeurs d'asile, formations, jeunesse (animation, éducation, ...), secours (ambulanciers, service psycho-social).

ATTRACTIVITE

Concernant l'attractivité, Madame Pirard met en avant 3 des constats, qui sont, selon elle, extrapolables aux métiers que la Croix-Rouge englobe.

Premièrement, elle affirme que les métiers exercés par leurs salariés souffrent d'une image négative et que leur réalité est méconnue par le grand public. Malgré cela, ils s'estiment chanceux par rapport à d'autres structures non-marchandes, car la Croix-Rouge jouit d'une reconnaissance internationale et d'une image forte et positive. Cela leur permet d'obtenir de nombreuses candidatures spontanées.

Ensuite, elle met en avant un autre frein, qui touche davantage les travailleurs que les candidats : la précarité des contrats. L'institution, dépendant largement des dons et des subsides, propose

¹⁹ La liste complète des personnes interrogées et de leur fonction se trouve dans l'annexe II.

principalement des contrats à durée déterminée (contrats précaires), par manque de sécurité financière. Cela engendre un manque de vision à long terme pour le travailleur et un manque de projection au niveau des possibilités de parcours professionnel. Elle nous donne un exemple très concret :

« La Croix-Rouge est auxiliaire des pouvoirs publics. Elle peut donc être réquisitionnée par les pouvoirs publics à tout moment, dès qu'il y a une crise d'urgence/sanitaire. Nous sommes donc sollicités depuis mars (crise covid), notamment pour ouvrir des centres (accueil demandeurs d'asile, projets temporaires d'urgence, ...). Dans ce cadre, les pouvoirs publics nous limitent dans le nombre de CDD successifs (règles législatives). Nous sommes dès lors obligés de faire signer des CDD qui contiennent des clauses résolutoires sans indemnités ni préavis. C'est donc très compliqué pour ces collaborateurs (+/- 900) d'avoir une vision long terme. »

Elle affirme que bien que la crise sanitaire de la Covid 19 ait accentué cette tendance, celle-ci était déjà observable auparavant.

Enfin, elle établit le même constat que le secteur de l'aide et des soins à domicile concernant les avantages du secteur : les travailleurs sont très satisfaits par la diversité des tâches et le contact humain, et c'est une des raisons pour lesquels ils se dirigent vers ce secteur.

FORMATION

Notre interlocutrice affirme avant tout que, dans le cas de la Croix-Rouge, le diplôme ne constitue pas un critère de recrutement. Cependant, elle est d'accord avec deux des constats évoqués dans l'étude pilote.

Premièrement, ils constatent également un besoin important d'encadrement et de structuration durant les premières années de service.

Deuxièmement, ils observent aussi des lacunes en termes de savoir-être chez les travailleurs. Ils se rendent compte que les travailleurs ne sont pas assez formés sur les questions de savoir-être mais aussi et surtout de distance professionnelle²⁰.

²⁰ Par distance professionnelle, Madame Pirard entendait la capacité à rester stoïque face à des situations difficiles émotionnellement.

RECRUTEMENT

Concernant le recrutement, de nombreux constats sont similaires.

Comme expliqué précédemment, les contrats sont précaires et peu attractifs pour les nouveaux travailleurs. Ceci contribue à expliquer la pénurie quantitative d'infirmières dans les centres d'accueil et d'hébergement.

Ensuite, Madame Pirard affirme que, pour son institution, collaborer avec le Forem, Actiris, ou même avec les agences d'intérim, constitue une perte de temps.

« Quand on a essayé de mener des recrutements à plus grande échelle avec eux, ils ont eu beaucoup de mal à appréhender la complexité de notre institution. On s'en sort mieux sans eux qu'avec eux. La spécificité du non-marchand est compliquée à appréhender par ces acteurs-là. Donc on s'occupe de tout nous-mêmes, et cela demande énormément de travail. »

La Croix-Rouge a mené un travail énorme sur la professionnalisation du recrutement, ce qui permet un taux d'échec assez faible sur les recrutements qui sont menés. Ils sont globalement satisfaits des recrutements réalisés. Ceux-ci sont majoritairement diffusés via leur intranet et leur site (et si besoin sur le site d'*alter job*²¹).

ACCUEIL ET INTEGRATION

Madame Pirard affirme partager les 3 constats du secteur de l'aide et des soins à domicile.

L'accueil est effectivement facilité par l'accompagnement, mais ils manquent de ressources pour pouvoir le faire. Cela prend du temps et requiert aussi des financements.

« C'est dommage parce que c'est vraiment essentiel, et dans nos métiers où il est question de sens, c'est aussi au travers de la dynamique collective qu'on cultive le sens de ce pourquoi on est là. On ne prend pas le temps nécessaire pour encadrer parce qu'on n'a pas le temps. »

²¹ Site emploi des organisations à profit social (<https://www.alterjob.be/a-propos.html>)

FIDELISATION

La Croix Rouge déplore également un taux d'absentéisme élevé, qui augmente avec l'ancienneté. Leurs statistiques montrent que cette problématique est liée à la pénibilité, au stress, à la charge mentale et à la solitude au travail.

Malgré cela, les travailleurs expriment également beaucoup de satisfaction, parfois même trop selon elle. En effet leur engagement vis-à-vis du bénéficiaire est tellement fort qu'il augmente leur charge mentale.

Les travailleurs ne souhaitent pas, eux non plus, quitter le secteur. Le choix du régime de travail (qu'il s'agisse de temps-partiel ou temps plein) est généralement volontaire. Par contre les travailleurs ne sont pas satisfaits de leur salaire au regard de la complexité du travail. Cependant, Madame Pirard assure que cette insatisfaction salariale ne constitue pas un élément déclencheur de départ.

1.2.2. La petite enfance (aide sociale et soins de santé, CP 332)

Nous avons pu rencontrer des représentants des quatre fédérations membres de l'UNIPSO dans ce secteur : FILE (Cécile Van Honsté), UNESSA (Elisabeth Masurel), FSMI (Anne Teheux) et CODEF (Rose-Marie Arredondas et Gulcan Bayram).

Les principaux métiers du secteur de la petite enfance, et pour lesquels les intervenantes se sont exprimées, sont : agent de crèche, auxiliaire de puériculture, auxiliaire de crèche, puériculteur(trice), éducateur(trice) de jeunes enfants, directeur de crèche, assistante maternelle.

ATTRACTIVITE

On relève énormément de similarités avec les constats établis dans le secteur de l'aide et des soins à domicile.

Les intervenantes de la FSMI, l'UNESSA et la FILE s'accordent pour dire que l'image de ces métiers est bien souvent biaisée et stéréotypée. Beaucoup de personnes choisissent ces métiers par vocation, car ils « aiment s'occuper des enfants » ; cependant le décalage est souvent important entre l'imaginaire de ces personnes et le travail sur le terrain. On associe les métiers

de la petite enfance aux femmes et l'on considère que c'est un travail naturel et instinctif pour elles. Le fait est là, Madame Van Honsté (FILE) relate des chiffres très significatifs :

« Le métier est essentiellement féminin : 30 hommes (dont seulement 10 puériculteurs), pour 5400 femmes, ça représente moins d'1 pour cent d'hommes dans le secteur de l'accueil de la petite enfance. »

Elle évoque également un gros problème de **banalisation du métier**. On considère que toute femme est censée aimer s'occuper d'enfants. Cela a pour effet de dévaloriser ces métiers qui, au regard du nombre de compétences variées qu'ils nécessitent, devraient être mieux rétribués. On note également une survalorisation de l'acte technique et un manque de vision claire de la complexité du métier. Au niveau du grand public, le métier n'est pas du tout reconnu : on parle encore des puéricultrices comme des "gardiennes", ce qui est très dévalorisant pour ces professionnelles. Personne ne reconnaît les puéricultrices à leur juste valeur. Cette banalisation rend le secteur peu attractif et engendre des difficultés de recrutement. Ces fédérations souhaiteraient rendre le métier attractif pour tous.

Madame Bayram (CODEF) souligne le lien entre le manque de reconnaissance du métier et le niveau de formation qui y conduit (secondaire professionnel). On associe cette formation à des élèves peu doués ou qui choisissent cette branche par dépit.

Madame Arredondas (CODEF) ajoute que pour stimuler l'attractivité du métier, il faudrait une réelle communication. Par expérience, elle assure que les réseaux sociaux sont le meilleur moyen de toucher un maximum de personnes. Selon elle, un effort de communication coordonné entre l'enseignement, la petite enfance et les cabinets ministériels concernés.

Madame Masurel (UNESSA) souligne cet enjeu concernant la communication :

« Pour intéresser les jeunes au métier, il faut parler du métier. Aujourd'hui on est beaucoup dans la revendication et je pense qu'on aurait intérêt à communiquer sur l'évolution du métier, tout le volet pédagogique. Il faut rendre ce métier attirant, le valoriser au niveau rémunération, reconnaître l'expertise et les compétences développées. »

Les désavantages du métier relevés dans l'aide à domicile sont également présents dans ce secteur : charge de travail, horaires, salaire, conditions de travail, ...

Madame Masurel (UNESSA) met quant à elle l'accent sur la complexité du métier de direction dans ce secteur. Ces personnes doivent gérer à la fois le travail sur le terrain, la gestion

financière, l'infrastructure, l'organisation du travail, ... Les formations initiales ne sont pas toujours adaptées pour avoir les soft skills et les compétences techniques nécessaires.

La pénibilité du métier est très importante et s'accroît avec l'âge (50-60 ans). Cette situation nécessiterait une remise en question politique et une recherche d'alternatives pour les travailleurs plus âgés.

FORMATION

Madame Van Honsté (FILE) s'accorde sur les constats dans le secteur de l'aide et des soins à domicile pour exprimer des lacunes dans la formation initiale.

« Ce qui est spécifique à notre secteur, ce sont les exigences de la qualité de l'accueil et des projets pédagogiques. On a beaucoup d'attentes des travailleurs et il y a une réelle lacune sur ces points-là, savoir se situer dans un secteur. Il y a un manque au niveau de la formation et c'est donc un frein à l'attractivité. On ne connaît pas le secteur, certains stagiaires ne connaissent pas l'ONE. »

Madame Teheux (FSMI) confirme que la réalité des métiers ne semble pas bien connue dans toutes les filières de formation. Les formations ne répondent pas toujours aux besoins du terrain, ce qui entraîne en aval une charge importante d'encadrement des nouveaux travailleurs.

« On travaille avec des enfants, qui sont des êtres humains en construction. Donc l'aspect formation est d'autant plus important. Certaines situations des bénéficiaires ne sont pas encadrées : on néglige la précarité, la pauvreté, les violences conjugales, ... Tous ces aspects nécessitent un accompagnement important. Il est important de pouvoir accueillir, c'est une responsabilité sociétale. Il faudrait pouvoir permettre des formations qui outillent suffisamment les personnes. »

Madame Arredondas (CODEF) approuve et ajoute qu'il n'y a pas suffisamment d'interactions entre le monde de l'accueil et les enseignants. Pour convaincre de l'importance de ces métiers et conscientiser le grand public, il faut avant tout sensibiliser les enseignants. Selon les intervenantes, il faudrait améliorer la formation des enseignants pour parvenir à modifier le contenu de ces formations.

Madame Teheux (FSMI) ajoute que malgré la plus-value des stages, ceux-ci sont également difficiles à mettre en œuvre dans leur secteur, par manque de temps pour les encadrer. Madame Arredondas (CODEF) abonde dans ce sens et observe en outre que les types de stages proposés

par les écoles ne varient pas suffisamment, ce qui n'offre pas à l'étudiant la possibilité d'avoir une vision claire du secteur ni du métier.

Enfin, Madame Teheux (FSMI) déplore le manque de passerelles avec d'autres structures : maisons de quartiers, secteur culturel, ... L'aspect réseau est souvent méconnu et le secteur a tendance à fonctionner en vase clos, ce qui constitue sans doute une lacune pour les formations. Il y aurait une réelle plus-value à rassembler les points de vue, les expertises et les expériences pour une formation plus riche et globale des secteurs sociaux.

RECRUTEMENT

Selon Madame Masurel (UNESSA), les constats sont très similaires à ceux de l'aide et des soins à domicile.

Les contrats sont précaires et les petites structures doivent courir après les subsides pour être suffisamment outillées.

Un autre constat est le manque d'information sur les profils recherchés, qui ne sont pas assez définis par les services de qualification des métiers tels que le SFMQ.

« Il faut outiller les directions à bien recruter, mettre en place des descriptions de fonctions. Ces personnes n'ont pas été formées et le turnover peut aussi être dû aux erreurs de casting. » (UNESSA)

Madame Van Honsté (FILE) parle d'une pénurie quantitative et qualitative pour le personnel de direction. Le profil recherché est très vaste et la formation pour ce type de poste inexistante. Il s'avère donc très compliqué de trouver des candidats correspondant à toutes les exigences.

Elle évoque en outre le manque de subside à l'emploi dans le secteur de l'accueil temps libre. Le secteur fonctionne avec des bénévoles et il y a une absence totale d'emplois salariés.

Pour Madame Teheux (FSMI), leur secteur souffre également de lacunes d'orientation vers ces métiers.

« Les directions disent régulièrement qu'il y a un réel problème d'orientation de la part du Forem. Les acteurs de l'orientation ne répondent pas aux attentes des asbl et des services. Les métiers ne sont pas très valorisés, on en donne une image genrée, et les profils qui arrivent sont parfois surréalistes. On entend parfois : "vous sortez d'un burn out ça vous fera du bien

de travailler avec des enfants”. Cela montre encore la méconnaissance et dévalorisation des métiers de notre secteur. »

Le secteur doit donc se charger de gérer le recrutement. Mais faute de moyen et de temps, le secteur peine à assumer toutes les tâches de recrutement de gestion des ressources humaines. Ces processus sont peu construits et de nombreuses organisations ne disposent pas de descriptions de fonction claires. On travaille plutôt au cas par cas, de façon déstructurée.

ACCUEIL ET INTEGRATION

Madame Arredondas (CODEF) fait le même constat concernant le manque de financement pour les nombreuses actions mises en place. Elle ajoute qu'en effet l'intégration est facilitée par un accompagnement du travailleur. Il arrive souvent qu'une puéricultrice se retrouve seule face aux bénéficiaires alors qu'elle vient à peine d'obtenir son diplôme. Il faudrait pouvoir mettre deux travailleurs à ses côtés mais cela a un coût non négligeable.

« Je suis presque certaine qu'il y a des obligations légales au niveau des travailleurs pour accompagner les nouveaux arrivants. Je serais curieuse de voir qui les applique. Je pense que si on devait faire un sondage très peu savent ce que sont les obligations légales dans le cadre des travailleurs. Ne serait-ce que si on pouvait mettre ça en place, ce serait déjà bien. »

Selon Madame Masurel (UNESSA), cette volonté d'accueillir et d'encadrer les nouveaux arrivés est présente chez les travailleurs, même si cela n'est pas toujours fait dans les règles/suivant les législations. Les choses sont faites sans faire le lien avec ces obligations légales mais les obligations sont remplies d'une certaine façon.

Pour ce qui est du premier constat concernant l'intégration chez les bénéficiaires (au domicile), cela n'est pas forcément applicable à leurs métiers. Madame Teheux (FSMI) précise quand même que certaines puéricultrices se rendent à domicile pour garder des enfants malades. Dans ce cas-là, l'accompagnement d'une puéricultrice nouvellement engagée est indispensable. C'est une réalité tellement particulière que cela nécessite un accompagnement. Certes cela implique un coût important, mais il s'agit de situations où cela est indispensable. Les moyens font défaut mais ça doit être un choix de l'employeur de le mettre en place.

FIDELISATION

Madame Teheux (FSMI) confirme que pour le secteur de la petite enfance, le turnover est également important, surtout pour les accueillantes à domicile (10-15%)²². Pour ce qui est du taux d'absentéisme, il n'est pas très élevé. Les absences de longue durée concernent principalement des personnes plus âgées (à mettre en lien avec la pénibilité du travail).

Pour ce qui est du choix volontaire du temps de travail (temps partiel), Madame Teheux (FSMI) est sceptique.

« On est sceptique, on se demande si ce n'est pas plutôt le contexte sociétal qui ne permet pas autre chose... Ce qui est mis autour du soutien sociétal n'est pas suffisant, le mari est souvent à temps plein et la femme à temps partiel, on est dans un modèle qui reste très genré. »

Pour Madame Masurel (UNESSA), les travailleurs de ce secteur sont passionnés par leur métier. Ils font donc volontiers des concessions. Ce sont des gens qui sont attachés aux équipes et aux enfants. Ainsi les cas de départ s'expliquent plus souvent par un changement de secteur que par un changement de service. Ce métier est très difficile ; on peut néanmoins remarquer une satisfaction profonde des acteurs dans leur travail.

Madame Masurel (UNESSA) tient à souligner la lourdeur de la charge administrative et informatique du secteur.

« Le subventionnement est extrêmement important, les directions passent leur temps à courir après les subsides. La lourdeur administrative et informatique, je n'ai jamais vu ça !! Je suis dans le secteur depuis 2 ans. Tous les aspects qui ont une vraie valeur ajoutée sont bouffés par tout l'administratif à faire ! Aucune informatisation, le retard informatique et la lourdeur administrative obligent les directions à passer énormément de temps là-dessus au lieu de s'occuper du projet pédagogique, ou des processus de GRH, ... »

²² Un taux de turn-over est considéré comme élevé dès lors qu'il se situe au-dessus de la barre des 10 % (...) le plus souvent, un turn-over élevé traduit « un niveau de satisfaction et d'engagement faible au sein de l'entreprise, pouvant toucher des sujets fondamentaux tels que la visibilité qu'ont les collaborateurs de leur parcours au sein de l'entreprise, de la valeur de ce qu'ils font et de leurs atouts » (Lyan, 2019)

1.2.3. Le socioculturel (CP 329.02)

Pour ce secteur, nous avons pu rencontrer deux fédérations membres de l'UNIPSO : CESSoc (Pierre Malaise) et CODEF (Emilie Maquet et Gulcan Bayram).

Les employeurs du secteur développent leurs actions dans les domaines suivants : bibliothèques, centres d'expression et de créativité, centres de jeunes, centres culturels, éducation permanente, médiathèque, musées, organisations de jeunesse, ...

On peut donc retrouver différents métiers dans ce secteur, tels que bibliothécaires, formateur, artistes, animateur, éducateur, ...

ATTRACTIVITE

Pour E. Maquet et G. Bayram (CODEF), le même constat est à faire dans leur secteur concernant les avantages du métier : le contact humain et la diversité des tâches. Le choix des métiers se fait également souvent par vocation, les travailleurs cherchant à travailler dans un secteur qui fait sens pour eux.

Comme le souligne Madame Bayram, la réalité des métiers dans ce secteur est assez méconnue du grand public.

« Le public ne sait pas ce qu'est le socioculturel, ce que le secteur comprend, et on ne leur permet pas de s'intéresser à ce secteur-là. C'est plus large que juste l'évènementiel ! »

Selon Monsieur Malaise (CESSoc), il n'y a pas forcément un manque de reconnaissance du secteur, mais plutôt un manque de conceptualisation de ce que sont les secteurs socioculturels. Ce secteur englobe de nombreux métiers ; les chercheurs tendent à l'appréhender dans sa globalité, mais la réalité du terrain est très hétérogène. Le secteur comporte 15 sous-champs, regroupant eux-mêmes divers métiers aux réalités très différentes. Le manque de reconnaissance de ces métiers apparaît à travers le manque de formations qui y préparent.

« Le métier d'animateur socio-culturel n'existe pas dans la formation initiale. Le SFMQ, l'organisation qui détermine les profils de métiers dans la formation qualifiante, propose un profil d'aide animateur mais celui-ci n'est utilisé par aucun opérateur de formation ! C'est en partie la faute du secteur. Il y a un manque de reconnaissance des métiers, un problème d'identification et de définition de ce que sont les métiers du secteur socioculturel. »

Monsieur Malaise (CESSoC) ajoute que cette absence de stratification/définition correcte des différents métiers engendre, comme dans les SAFA, un manque de perspectives d'évolution de carrière, dont le manque d'information sur les possibilités de parcours professionnel est un indicateur clair. Il n'existe pas de dispositif apportant des compétences formelles aux travailleurs pour les faire évoluer dans leur poste. Cela a un impact sur l'attractivité du secteur et cela peut parfois expliquer le départ des travailleurs.

Les trois intervenants ne considèrent pas ce secteur comme stéréotypé féminin, alors qu'il est essentiellement féminin ! Les statistiques montrent bien une majorité de femmes dans le secteur, ce qui ne se reflète pas comme tel pour les postes d'encadrants et de représentants²³.

Madame Maquet (CODEF) précise que, contrairement à d'autres secteurs, les services socioculturels ne se trouvent pas en concurrence avec des structures équivalentes relevant du secteur marchand. Par conséquent, c'est plutôt la rareté des contrats qui les rend attractifs. Les travailleurs acceptent les conditions de travail et les salaires offerts, car ils s'attendent à ce type de contrat dès le départ. Le sens qu'ils accordent à leur activité semble ici aussi constituer le critère prioritaire de leur choix professionnel. Monsieur Malaise (CESSoC) observe une certaine évolution salariale dans le secteur, mais les barèmes restent inférieurs à ceux pratiqués dans les autres secteurs du non- marchand. En effet il est fréquent que les salaires offerts se situent tout juste au niveau du RRMMG.

« Les choix se font par souci général de travailler dans le secteur non-marchand. Il y a un choix de se marquer là et de chercher à exercer un métier pour une militance qu'on porte en soi. » (Pierre Malaise)

Monsieur Malaise (CESSoC) remarque en outre que cette militance implique parfois de nombreuses heures supplémentaires, et donc des charges de travail importantes. On retrouve les mêmes écueils que dans les SAFA, à savoir : charges de travail importantes, horaires inconfortables, solitude (fréquente pour les travailleurs des petits centres culturels) mais aussi charge psychologique importante (notamment pour les intervenants qui accompagnent des personnes défavorisées).

²³ D'après l'Institut pour l'Égalité des Hommes et des Femmes (2006), la part des femmes dans les métiers du socioculturel est de 51,8%, et de 34,8% pour les femmes chefs d'entreprise ou cadres. (<https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/05%20-%20Femmes%20et%20hommes%20en%20Belgique%20-%20Statistiques%20et%20indicateurs%20de%20genre.pdf>)

Madame Maquet (CODEF) ajoute que de nombreux bénévoles et volontaires s'investissent dans le secteur, ce qui tend à démontrer son attractivité. Le secteur attire surtout un public assez jeune.

FORMATION

Il existe donc très peu de formations spécifiques aux métiers de ce secteur.

Selon la CODEF, il n'y a pas de problème d'inadéquation des profils des candidats par rapport aux compétences souhaitées sur le terrain.

Comme dans les SAFA, les besoins d'encadrement sont difficilement rencontrés. Pour les associations, les contraintes en matière de gestion administrative s'avèrent sans cesse plus nombreuses et complexes : or les rémunérations proposées rendent très difficile le recrutement de gestionnaires suffisamment formés et compétents. Monsieur Malaise (CESSoC) précise que les cadres sont souvent issus de la formation continuée (sur le terrain), avec une formation initiale qui est inadéquate.

RECRUTEMENT

Les intervenants n'expriment pas de difficultés en termes de recrutement. Le Forem méconnaît les métiers du socioculturel, non définis ni décrits par le SFMQ et les correspondances ROME. Peu de formations menant aux métiers exercés dans le secteur, les critères de choix sont assez limités et ouverts (le diplôme n'en étant pas un – sauf rare exception). Dans ces conditions, les responsables trouvent assez facilement des candidats qui satisfont à leurs attentes.

« Dans notre secteur la question du titre détenu est peu pertinente. Il n'y a pas d'obligation de détenir un titre : quand le métier n'est pas décrit, il n'existe pas de titre correspondant. D'où la résistance du secteur à avancer dans la définition des métiers, car on manquerait alors de flexibilité dans le recrutement. » (Pierre Malaise)

Selon Monsieur Malaise (CESSoC), l'obstacle principal dans les procédures de recrutement tient aux aides à l'emploi proposées par les pouvoirs publics. Si les candidats adéquats sont disponibles, il est fréquent qu'ils ne rentrent pas dans le cadre imposé par ces programmes d'aide. Or on estime que 2/5 du volume de l'emploi du secteur dépend de ces programmes d'aide à l'emploi, dont les critères et conditions sont fixés en fonction du degré d'éloignement par rapport au marché du travail. Ceci peut entraîner des effets pervers, car on va chercher à

engager quelqu'un pour le nombre de points (subvention) qu'il va apporter plutôt que d'évaluer ses compétences pour le poste proposé.

Cette situation est piégeante non seulement pour l'employeur, mais aussi pour le travailleur, car les contrats découlant de ces aides à l'emploi sont le plus souvent précaires (subventions limitées dans le temps). Les futurs travailleurs peuvent donc se sentir insécurisés, ignorant si les subventions seront renouvelées ou non. Cela peut constituer un frein pour le recrutement.

ACCUEIL ET INTEGRATION

Monsieur Malaise (CESSoC) n'a pas connaissance de processus de tutorat et d'intégration normalisés. Cependant, il affirme que cela se fait sûrement très bien de façon informelle. Madame Maquet (CODEF) le confirme, le travail d'intégration est bien accompli mais il n'est pas formalisé :

« Ça se fait beaucoup au feeling. En l'absence de structures dans le secteur socioculturel, on observe moins de règles et de procédures. Dans le socioculturel, l'organisation est plus spontanée : il y a peu de contraintes, beaucoup de liberté d'action pour les travailleurs, et chaque structure a ses propres procédures. »

Selon Monsieur Malaise (CESSoC), l'intégration des jeunes travailleurs peut être freinée par le décalage entre la représentation qu'ils ont du métier au moment où ils postulent et la réalité du métier à laquelle ils sont confrontés. Une meilleure promotion des métiers du secteur serait bien nécessaire afin d'atténuer cet écart.

FIDELISATION

Selon Monsieur Malaise (CESSoC), les travailleurs se montrent en général fidèles au secteur, car ils adhèrent fortement aux valeurs du travail qui y sont défendues (sens, relationnel, utilité pour la société). Il ne connaît pas d'étude spécifique sur le turnover dans les métiers du socioculturel. Cependant, il constate qu'à l'instar des autres secteurs l'absentéisme est plus élevé avec l'âge. Les métiers deviennent plus difficiles en vieillissant, notamment en fonction des horaires décalés, du stress et de la solitude.

A contrario, Monsieur Malaise (CESSoC) indique que le manque de perspective d'évolution de carrière, tel qu'évoqué précédemment, impacte négativement la fidélisation. Ne voyant pas

leurs compétences professionnelles suffisamment reconnues, certains choisissent de quitter le secteur.

Madame Maquet (CODEF) ajoute qu'il y a beaucoup de formations continues proposées dans le socioculturel (ex. : APEF²⁴) pour acquérir de nouvelles compétences, mais que celles-ci ne sont pas valorisées par des promotions.

1.2.4. Les établissements et services d'éducation et d'hébergement (CP 319.02)

Pour ce secteur, nous avons pu rencontrer Monsieur Olivier Pirard, directeur d'un service socio-éducatif et vice-président de la fédération FESAP. Notre interlocuteur s'est exprimé pour le secteur de l'aide à la jeunesse. Dans ce cadre, les principaux métiers concernés par ses propos sont : conseiller d'aide à la jeunesse, assistant(e) en psychologie, assistant(e) social, conseiller(ère) social(e), éducateur-riche, psychologue, ...

ATTRACTIVITE

Selon Monsieur Pirard, le choix des métiers et du secteur se fait principalement par vocation. Bien que, d'après lui, les personnes en fin de carrière ont une vocation plus forte que les jeunes travailleurs, moins enclins au volontariat.

Le problème de solitude soulevé dans le secteur du domicile ne se pose pas ici, les travailleurs exerçant pour une bonne part leur travail en équipe. Les travailleurs voient d'ailleurs leur travail reconnu bien davantage par leurs pairs que par la société ; ils se plaignent de ce manque de reconnaissance, qu'ils comparent avec celle dont jouissent les acteurs du secteur marchand. Ce manque de reconnaissance implique des barèmes faibles pour des travailleurs hautement qualifiés. Ils ne sont pas reconnus à leur juste valeur.

“Ce sont des travailleurs de l'ombre, une partie de la société que les gens ne veulent pas trop voir. Le grand public dit que c'est très bien mais ne veut pas trop savoir, et le monde social a du mal à communiquer et valoriser ce qu'il fait. Mais si la société peut fonctionner comme elle le fait, c'est parce que des personnes s'occupent des plus fragilisés.”

²⁴ Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation

D'après Monsieur Pirard, ce manque de reconnaissance se trouve accentué par l'augmentation de la complexité du secteur. En effet les travailleurs doivent s'atteler à des formations complémentaires sans que leur salaire n'évolue pour autant.

“Quand les années avancent, l'amertume s'installe chez les travailleurs suite au manque de correspondance entre connaissances et salaire.”

FORMATION

Comme dans les SAFA, on trouve une majorité de femmes dans le secteur. On ne retrouve un équilibre homme-femme que dans les postes de direction.

Le problème du décalage entre formation et terrain se pose ici aussi. Les formateurs ne suivent pas assez l'évolution du secteur et ne connaissent pas les nouveaux métiers. Cela entraîne un besoin d'encadrement assez important des nouveaux collaborateurs. Plusieurs mois d'accompagnement et de formation (généralement 6 mois) s'avèrent bien souvent nécessaires avant que les nouveaux venus ne deviennent réellement opérationnels. Cette situation a un impact financier non négligeable, sans compter, dans un secteur où l'on observe une certaine mobilité professionnelle chez les jeunes, la problématique du turnover : l'entreprise qui fait l'effort de former un jeune qui, à peine opérationnel, choisit de changer d'employeur, est doublement perdante !

En matière de stages, on doit déplorer une demande de stages supérieure à l'offre. Les places de stage sont fort convoitées.

RECRUTEMENT

Les structures du secteur ont très peu, voire jamais, recours au Forem. Une pénurie quantitative, inexistante jusqu'alors, s'est fait ressentir depuis le début de la crise sanitaire. Le secteur doit composer avec des directives très précises en termes de titre et de qualification des travailleurs. Les directions se retrouvent ainsi parfois dans des situations paradoxales où des candidats très bien formés ne peuvent pas être engagés faute d'être détenteurs du titre ad hoc.

“On se heurte à des titres, le côté administratif du secteur est très fort et ce n'est pas au service des employeurs. Il faut parfois beaucoup se battre pour engager une personne qui n'a pas le titre mais qui correspond au profil recherché. Cela handicape les équipes, une personne peut être coincée à cause de ses expériences !”

ACCUEIL ET INTEGRATION

Le secteur a mis en place de nombreux outils d'intégration, tel qu'une personne référente par travailleur. Il existe cependant une différence notable entre petites et grandes structures en la matière. Disposant de moins de ressources administratives et financières, les petites structures recourent moins à ces outils et au tutorat. Ceci génère malheureusement entre petites et grandes structures une disparité en termes de formation et de qualité du travail.

La plupart des structures du secteur rencontrent de réelles difficultés pour gérer l'administratif et donc les subventions. Cela tient aussi à la difficulté de recruter du personnel administratif qui possède les compétences spécifiques requises dans le secteur social. Ici encore, une formation en interne s'avérera bien souvent nécessaire.

FIDELISATION

Le phénomène du turnover, déjà présent, tend à s'accroître dans le secteur de l'aide à la jeunesse. Notre interlocuteur l'explique par la difficulté et la lourdeur des situations rencontrées, qui provoquent une charge psychologique difficilement soutenable sur la durée. Par exemple, les travailleurs font parfois face à des décès d'enfants. Le système de l'Aide à la Jeunesse se montre parfois trop lent pour écarter des enfants de leur milieu familial, et il peut être très difficile pour les travailleurs de garder de la distance par rapport à ces situations.

Malgré cela, une large part des travailleurs se disent attachés à leur fonction et ne souhaitent pas quitter le secteur.

1.2.5. Les entreprises de travail adapté (CP 327.03)

Pour ce secteur, nous avons pu rencontrer Madame Gaëtane Convent, directrice de l'EWETA.

Madame Convent nous précise qu'il s'agit d'un secteur bien différent des autres secteurs représentés par l'UNIPSO, car nous sommes ici dans l'économie sociale marchande. La deuxième particularité vient du fait que les bénéficiaires (public cible) sont les travailleurs. Il faut donc tenir compte de ces spécificités pour appréhender ces cinq rubriques.

Le secteur comporte une grande variété de métiers, manuels pour la plupart, tels que : jardinier, commis de cuisine, aide logistique, ouvrier de production, ...

ATTRACTIVITE

Selon Madame Convent, il est évident que le choix des métiers et du secteur ne se fait pas par vocation pour ces travailleurs ; il s'agit pour eux d'une nécessité. Pour elle, les travailleurs ne font pas face à des exigences de mobilité particulière, comme peuvent le vivre les travailleurs du domicile.

Un point commun avec les autres secteurs est le manque de reconnaissance et de valorisation salariale. Cette problématique concerne plus particulièrement les postes de direction (RH, AS, ...) : ces cadres ont certaines attentes, inspirées de la logique du marchand, mais les responsables préfèrent le plus souvent réinvestir les bénéfices dans les outils de production.

Une image confuse des ETA circule dans le grand public.

“Personne n’y comprend rien. Les gens pensent qu’on est encore des ateliers protégés, pourtant la part des subsides ne représente plus aujourd’hui que 40%. Il faut donc dégager 60% de bénéfices. C’est pourquoi la pression économique est devenue énorme. Parfois certaines entreprises sont productives, mais dans plusieurs endroits on est en pertes, en particulier là où l’objet social est d’engager des personnes très handicapées.”

Enfin, elle ajoute qu'ils aimeraient réussir à capter des profils de cadres du secteur marchand pour permettre une plus grande productivité et efficacité mais que cela n'est pas facile d'expliquer et convaincre sur une économie “différente”.

FORMATION

Notre interlocutrice affirme qu'il n'y a pas de problème de formation pour les profils du staff encadrement (direction, AS, ...). Ces personnes s'inscrivent dans l'esprit des objectifs visés par une ETA. Contrairement à d'autres secteurs, celui des ETA est un secteur masculin (70% d'hommes).

Pour ce qui est des profils des travailleurs ouvriers, l'adéquation entre la formation reçue et les compétences attendues est souvent insuffisante.

Le secteur fait face à des arrêtés très cadrants/structurants sur les personnes handicapées à engager. Il y a une volonté d'engager des personnes porteuses d'un handicap conséquent. Cependant, les compétences requises étant souvent importantes, le problème d'inadéquation se fait ressentir. Les personnes qui sortent de l'enseignement spécialisé (forme 2) ne sont pas suffisamment formées. Les enseignants ont tendance à croire que l'entreprise, étant “adaptée”,

va permettre au travailleur d'apprendre une fois sur le terrain. En général, l'ETA doit prévoir un moniteur pour six travailleurs, pendant plus ou moins 2 ans. En sachant que tous les travailleurs ont des attitudes différentes et qu'il faut des formations adaptées pour chaque profil, en fonction du type de handicap. Ces travailleurs ne sont pas productifs pendant ces deux premières années. Comme les ETA reçoivent des subsides pour former ces travailleurs, on pense qu'elles ont les moyens de pallier cette absence initiale de productivité. Or les contraintes de rentabilité auxquelles elles font face les mettent sous pression ; en maintenant leurs politiques de formation, elles ne parviennent pas à atteindre leur seuil de rentabilité.

RECRUTEMENT

Selon Madame Convent, les stages sont une porte d'entrée efficace pour les postes de direction, de cadre ou encore d'ASS. Cela permet de tester le travailleur au préalable.

La faible capacité d'appariement par les acteurs de l'orientation (tel que le Forem), pointé dans les SAFA, est également pointée par le secteur des ETA. Ces acteurs ont des descriptifs de fonctions incorrects.

L'éligibilité des profils constitue un obstacle au recrutement dans ce secteur. En effet le demandeur d'emploi doit disposer d'un numéro Aviq. Or l'Aviq a décidé qu'ils devaient avoir une proposition d'embauche pour obtenir ce numéro. Les employeurs proposent donc très souvent des CDD au lieu de contrats longue durée.

De plus, excepté les ASS, toutes les fonctions sont à 100% à charge de l'entreprise et il n'y a pas de subside délivré.

"On a une obligation : le directeur doit être à temps plein, et on n'a pas un franc de subsides pour son poste ! Et on voit un glissement du type de profil qui viennent chez nous : la complexité est devenue telle qu'il faut des économistes, mais ceux-ci ont parfois du mal à prendre la mesure de ce qu'est la situation d'handicap. Le social doit renforcer le business, et pas l'inverse."

ACCUEIL ET INTEGRATION

Pour Madame Convent, l'accueil et l'intégration sont les points forts du secteur des ETA.

"Il y 54 ETA au total, 54 réalités différentes, mais les moniteurs sont là pour accompagner le travailleur en fonction de son handicap. Les handicapés physiques ne se

considèrent pas handicapés, et les mentaux non plus, donc il faut une politique interne d'intégration pour ces deux publics cibles.”

Elle précise que les ETA adoptent des mécanismes de résilience efficaces, et que le secteur s'est facilement adapté à la crise de la Covid 19 et aux règles y étant associées.

FIDELISATION

Les ETA sont particulières dans le sens où les travailleurs y font souvent toute leur carrière. La mobilité externe ne fonctionne pas, les travailleurs veulent rester dans l'ETA.

“Le fait de rester “entre pairs” soulage les travailleurs, cela leur procure une sorte d'auto-résilience. Quand ils vont tester ailleurs, ils se rendent compte que le rythme demandé est énorme. 90% des travailleurs restent toute leur vie dans l'ETA. Il n'y a pas cette mobilité externe qu'on imagine, c'est un mythe.”

1.2.6. Les établissements et services de santé (CP 330.01)

Pour ce secteur, nous avons pu rencontrer Monsieur Denis Henrard, directeur général adjoint à l'UNESSA et membre du bureau et du CA de l'UNIPSO. D. Henrard est passé par la santé mentale, les hôpitaux généraux et il supervise aujourd'hui le secteur des maisons de repos. Il nous a donc apporté une expertise orientée vers les hôpitaux et les maisons de repos, principalement pour les métiers d'infirmier et d'AS.

ATTRACTIVITE

Pour Monsieur Henrard les problématiques qui ont été pointées pour les SAFA sont extrapolables dans les institutions de soins (hôpitaux, maisons de repos), à savoir : horaires contraignants, charge psychologique et charge de travail conséquentes, ... A cela s'ajoutent d'autres difficultés, telles que la prise de responsabilité, la fatigue physique (par exemple le déplacement des personnes alitées, qui provoque souvent des maux de dos au bout de quelques années, ...), la maîtrise des actes techniques...

Pour ce qui est du choix du métier, Monsieur Henrard parle principalement de vocation.

“Je pense que pour les infirmiers(e)s cela vient souvent d'une vocation, une envie d'aider les autres au plus près. Si ce n'est pas le cas, on s'épuise au bout de quelques années

car le travail est difficile physiquement. Parfois c'est à la suite de stages, mais même dans ce cas-là ça vient souvent de la vocation."

Il précise également que d'autres facteurs jouent un rôle : les conditions de travail, les conditions salariales ou encore l'image du métier/de l'entreprise.

L'image des métiers et de l'entreprise jouent leur rôle également dans ce choix. Monsieur Henrard évoque également une image négative pour ces secteurs.

"On voit avec la crise sanitaire qu'on a eu un déficit d'image, les maisons de repos ont plus de mal à recruter surtout depuis la crise avec cette vision de clusters. Manque de lien au début, manque de matériel de protection, ... Les gens se renseignent sur internet de plus en plus et la réputation joue beaucoup."

Il ajoute que le manque de reconnaissance de l'expertise des travailleurs est également significatif dans ces secteurs. Cela s'est accentué ces derniers temps, notamment suite aux messages véhiculés sur les réseaux sociaux.

FORMATION

Comme dans les SAFA, les jeunes travailleurs des institutions de soins ont bien besoin d'être formés et encadrés au cours de leurs premières années d'exercice.

Le choix de filières repose principalement sur la vocation.

Monsieur Henrard ne sent pas ce décalage entre l'enseignement et le terrain. Selon lui ce décalage est normal et inévitable, bien que les pratiques dans les domaines de l'aide et des soins devraient être réévaluées plus régulièrement.

"La plupart du temps quand on sort de l'enseignement on est fort généraliste, une adaptation au terrain est nécessaire. Il y a beaucoup de métiers qui s'apprennent sur le terrain. Ce sont des métiers où on est déjà assez bien formé. Il y a une liste d'actes techniques qu'ils ont appris et pratiqués, mais il leur restera à s'ajuster à l'institution où ils vont travailler. Mais je n'ai jamais entendu parler d'un décalage très important."

Il précise que le secteur n'a pas de réserve de main d'œuvre et que les recruteurs rencontrent des difficultés à trouver des travailleurs (infirmiers et AS). Ce sont des métiers qui sont en pénurie et cela est principalement dû à la complexité des tâches et aux conditions de travail.

RECRUTEMENT

Monsieur Henrard ne s'étonne pas du constat au sujet de l'appariement via le Forem. Pour lui, dans les métiers hospitaliers, peu de candidats arrivent par le Forem. Les institutions lancent elles-mêmes des offres et démultiplient les canaux de diffusion.

Pour ce qui est des profils, ils ont été objectivés et uniformisés grâce à l'IFIC. Selon lui, les descriptions de fonction sont donc assez claires et la plupart des métiers sont régulés. Pour exercer ces métiers, les diplômes sont nécessaires et obligatoires, ce qui restreint le choix des recruteurs.

Monsieur Henrard explique que la problématique des subsides est moins présente chez eux.

“Tout passe par l'intervention de mutuelle, on est moins en subsides directs, moins tenus à rentrer les factures, les salaires, pour se faire subsidier. Cela vient des honoraires médicaux, ça tombe automatiquement et il n'y a pas besoin de justifier. Le travail administratif se trouve plus sur l'enregistrement du profil.”

Prenons le cas des maisons repos. Elles sont financées au prix par journée d'entretien des résidents. Chaque maison a droit à un montant moyen par résident, qui est calculé sur base du profil des résidents de la maison de repos. Cette moyenne génère une norme, qui est établie sur 1 an. Le subside est lui-même calculé en fonction de cette norme, il n'y a donc pas besoin de rentrer des demandes individuelles. Le financement est beaucoup plus forfaitaire, mais par contre il faut respecter la norme établie.

On rencontre donc moins ce problème de contrats précaires. Le contrat dépend simplement de la fonction pour laquelle on a été formé.

ACCUEIL ET INTEGRATION

L'accompagnement et les politiques de tutorat favorisent l'intégration, bien que le soutien financier perçu ne couvre pas l'entièreté du temps de travail que ces tâches requièrent.

FIDELISATION

Le turnover et le taux d'absentéisme sont également importants dans ce secteur. Cela s'explique essentiellement par la pénibilité et les conditions de travail.

Pour ce qui est de la satisfaction des travailleurs, il est difficile pour Monsieur Henrard de se prononcer :

“On sort d’une crise donc c’est difficile à dire pour la satisfaction, ils se sentent fiers mais pas assez reconnus pour tout le travail qu’ils fournissent. Il y a un ras-le-bol général dû à la crise de la Covid 19.”

Pour ce qui est de l’organisation du temps de travail, les travailleurs ont moins de latitude de choix que dans les SAFA. Le degré de flexibilité varie d’un service à l’autre, mais le choix volontaire du régime de travail n’est pas la norme. L’employeur a tendance à demander des temps pleins à cause des pénuries auxquelles le secteur fait face.

1.3. CONCLUSION DE L'EXTRAPOLATION DES CONSTATS

Ce chapitre a permis de mettre en évidence les nuances des constats dans ces différents secteurs.

Nous allons à présent tenter de mettre en lumière les récurrences et les similarités entre ces constats, dans une perspective intersectorielle. Nous entreprenons cet exercice avec prudence, sans prétendre à l'exhaustivité.

Nous avons construit des tableaux comparatifs, qui figurent dans l'annexe III. Nous en dégageons la synthèse qui suit.

Six grands constats peuvent être établis pour l'ensemble des secteurs étudiés :

Le **manque de vision claire du grand public** sur la réalité et la complexité des secteurs et des métiers du secteur à profit social en Wallonie. Les représentants de ces secteurs expriment un manque de reconnaissance, qui se caractérise par des barèmes salariaux assez bas en dépit du niveau de qualification nécessaire à l'exercice de ces métiers, mais aussi par la complexité des tâches confiées aux travailleurs et la charge psychologique qui leur incombe.

Le **besoin de structuration et d'encadrement** dans les premières années d'exercice du métier. Certains l'expliquent par l'inadéquation des formations (ETA, petite enfance, Croix-Rouge). D'autres (services de santé et services d'éducation à la jeunesse) considèrent que ce décalage entre formation et terrain est inévitable, tout comme le besoin d'encadrement qui en découle. Cependant, tous se plaignent du coût conséquent de cette « deuxième formation » des nouveaux engagés, d'autant plus lorsque ceux-ci, à peine formés, choisissent de quitter l'entreprise.

La **lacune d'appariement des orienteurs compétents**. Les représentants de l'ensemble des secteurs déplorent la méconnaissance générale du secteur à profit social et de ses nombreux métiers par le Forem. Tous soulignent le manque d'efficacité de ce service public.

La **bonne intégration des travailleurs** dans les équipes semble être un atout commun à tous les secteurs. Malgré le manque de soutien financier (surtout pour les petites structures), de nombreuses actions sont mises en place. Ces actions ne sont pas toujours formalisées (CESSoC) mais elles sont toujours investies. Ceci s'explique sans doute par la finalité sociale commune à ces services, par la volonté partagée de prendre soin de la collectivité et de travailler dans des équipes soudées.

Dans le même sens, tous affirment que les **travailleurs sont satisfaits par leur travail** malgré des taux d'absentéisme et de turnover plus ou moins importants en fonction des secteurs et de

la pénibilité du travail. La source principale de cette satisfaction demeure dans le sens que les travailleurs trouvent dans leur mission, dans les valeurs qui y sont véhiculées et dans la facette relationnelle de leur activité.

Contrats précaires et nécessité de profils éligibles (subsidés). Dans la majorité des secteurs, on déplore le manque de stabilité des contrats que l'on est en mesure d'offrir au personnel, en raison de l'instabilité des subsides et du cadre contraignant imposé par les aides à l'emploi, qui pervertissent les logiques de recrutement en amenant l'employeur à privilégier le candidat *bankable* au détriment du candidat compétent.

Cette synthèse nous procure une image, certes probablement perfectible, des caractéristiques communes aux institutions et aux entreprises wallonnes du secteur à profit social en matière d'attractivité et de fidélisation.

2. Création d'un guide méthodologique

Les entretiens menés avec les représentants des fédérations nous ont permis de comprendre la problématique d'attractivité et de fidélisation dans ces différents secteurs à profit social. Cependant ces constats restent en l'état peu exploitables, car ils reposent sur un petit échantillon d'acteurs. Nous n'en sommes ici qu'à un stade exploratoire.

Afin d'aller plus loin, nous avons proposé que ces fédérations réalisent une **enquête** d'attractivité au sein de leur secteur, pour **objectiver** les diverses problématiques rencontrées en interrogeant un plus grand nombre d'acteurs.

Nous avons donc construit un **outil méthodologique de diagnostic** à destination de ces fédérations, pour leur permettre d'évaluer l'attractivité de leur secteur et de leurs métiers avec leurs acteurs de terrain.

Nous nous sommes inspirés de la méthodologie utilisée dans l'étude pilote (communication, questionnaires en ligne, entretiens, focus group) afin de capitaliser sur celle-ci et permettre qu'elle soit reproduite dans d'autres secteurs désireux d'établir un tel diagnostic.

Le défi était d'élaborer un outil de portée intersectorielle, dont la méthode de diagnostic puisse être applicable aux différents secteurs à profit social représentés par l'UNIPSO. Pour y parvenir, la contribution des fédérations à l'outil était indispensable. Elles nous ont principalement aidés pour la co-construction des questionnaires, mais aussi en nous prodiguant divers conseils sur les personnes à inclure, la pertinence des étapes, la faisabilité de l'outil, ...

La finalité poursuivie à travers ce guide méthodologique est d'augmenter l'attractivité des métiers, du secteur et des entreprises à profit social en Wallonie, et in fine de faciliter le recrutement et la fidélisation du personnel.

GUIDE METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION

Pourquoi ce guide et pour qui ?

Cet outil a été conçu pour vous, fédérations d'employeurs des secteurs à profit social, afin de vous permettre de **diagnostiquer l'attractivité des métiers de vos secteurs**.

Il peut vous aider à mettre à jour les enjeux et les problèmes d'attractivité, de recrutement et de fidélisation au sein de votre secteur et à mieux comprendre comment y remédier.

Il est destiné aux acteurs des secteurs à profit social représentés au sein de l'UNIPSO :

- **Les établissements et services de santé** : les hôpitaux, les soins aux personnes âgées, les soins infirmiers à domicile, les maisons médicales, les initiatives d'habitations protégées, etc.
- **Les services sociaux et de santé** (autres organisations non-marchandes): les plannings familiaux, les centres de service social, les centres de télé-accueil et les centres de santé mentale, etc.
- **La petite enfance** : les crèches, les garderies, etc.
- **Le socioculturel** : les centres culturels, les bibliothèques, les médiathèques et ludothèques, les associations, les clubs et les centres sportifs, les organisations de formation professionnelle, les organisations touristiques non commerciales, les organisations de coopération au développement ou d'éducation au développement, les musées, etc.
- **Les établissements et services d'éducation et d'hébergement** : aide à la jeunesse et handicap
- **Les entreprises de travail adapté** : jardinage, logistique, ouvrages divers, ...

Il est basé sur l'expérience et les enseignements de l'étude pilote menée par l'UNIPSO, avec le soutien du Fonds du Docteur Daniel de Coninck de la Fondation Roi Baudouin, auprès des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés (SAFA) et des services de soins à domicile.

Il comprend les étapes nécessaires pour réaliser une étude similaire dans vos secteurs.

Qu'est-ce que ce guide contient ?

Il s'agit d'une liste d'étapes à suivre pour que vous soyez outillées et que vous compreniez la méthodologie nécessaire à appliquer. Vous pouvez y retrouver :

- Les 6 étapes clés de la démarche



- Un listage des compétences minimales requises pour les collaborateurs qui seront chargés de réaliser cette étude, afin de garantir son bon déroulement.
- Les données statistiques utiles à récolter : les endroits où se trouvent les données existantes ainsi que celles à récolter auprès des structures.
- Des outils de récolte de données quantitatives (des questionnaires-types pour interroger les acteurs dans vos services - responsables et travailleurs -) et qualitatives (des guides d'entretien).
- Des pistes pour calculer/récolter les taux d'absentéisme et de turnover dans vos services.
- Un canevas de présentation des constats et des pistes d'action. Ce canevas devrait vous permettre de communiquer efficacement vos résultats.

ETAPE PRELIMINAIRE : LANCER ET PLANIFIER

Phase 1 : Mise en place d'une équipe de travail/équipe projet

Qui va réaliser l'enquête ? Qui sera mobilisé/impliqué ? Quelles ressources sont à disposition ?

Il faut avoir conscience du temps et de l'investissement que cela va demander. Pour réaliser l'étude, il faut pouvoir y consacrer du temps, des moyens humains et financiers. Avant de débiter, il est essentiel de bien définir qui, au sein de la structure, peut s'investir pour réaliser l'étude et de bien établir le rôle de chacun. Par exemple identifier une « équipe projet », recruter un stagiaire ou mandater un prestataire pour récolter les données. C'est aussi l'occasion de choisir une personne référente qui assurera le suivi et la coordination de l'étude.

Il faut aussi identifier les acteurs que vous souhaitez associer à la démarche de diagnostic de l'attractivité, pour anticiper leur participation et commencer la communication autour de votre enquête.

Quelles compétences essentielles au sein de l'équipe projet ?

Nous avons dressé pour vous les compétences transversales les plus utiles au bon déroulement de l'étude. Il est important de bien répartir les rôles et ce pour chaque phase du projet. Les rôles peuvent être modulés selon les différentes phases du projet.

- Compétences de gestion/coordination : s'assurer de l'avancement du projet dans sa globalité et compte tenu de la temporalité définie.
- Compétences de recherche en sciences sociales : capacité de conception des questionnaires (adaptation des intitulés au public-cible) et de traitement des réponses aux questionnaires (quantitatif/qualitatif) mais aussi de réalisation d'entretiens (données qualitatives). Se référer à la méthodologie et aux techniques d'enquête en sciences sociales.
- Connaissances et compétences en statistiques : identifier les sources statistiques pertinentes et fiables, et générer des statistiques et des visualisations pour expliquer et analyser les grandes tendances qui ressortent des questionnaires.
- Compétences d'analyse sociologique : situer la problématique dans son écosystème (utilisation de l'analyse PESTEL).

- Connaissance des organes institutionnels et de la législation du secteur et du droit social afin d’appréhender les divers impacts juridiques sur l’attractivité.
- Compétences de communication : faciliter la diffusion des questionnaires (forme attractive pour le public-cible), prévoir la forme des livrables et la communication auprès des acteurs-clés.

Phase 2 : Mise en place d’un calendrier

Nous considérons qu’une période d’environ 12 mois est nécessaire pour réaliser cette étude. Cependant, ce timing est adaptable en fonction des capacités du secteur et de la portée de l’étude.

La coordination et le partage des tâches doivent être optimaux. Nous vous proposons ci-dessous un calendrier-type sur lequel vous pouvez vous baser pour vous assurer d’une gestion efficace du temps imparti. La mise en place de ce calendrier est essentielle, il faut accorder un temps suffisant à l’équipe pour s’accorder sur celui-ci.

Mois	Tâches
1	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de l’équipe de travail, avec identifications des différentes compétences clés (et de la distribution des rôles) • Identification des métiers et services concernés • Ciblage des publics concernés • Définition des livrables souhaités
2	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de connaissances des sources/ressources disponibles
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d’un comité de pilotage • Organisation d’une journée de lancement avec les acteurs concernés
4 - 5	<ul style="list-style-type: none"> • Communication/promotion/sensibilisation • Collecte de données
6	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation en cours de route
7- 8 - 9	<ul style="list-style-type: none"> • Communication/promotion/sensibilisation • Collecte de données

10	<ul style="list-style-type: none">• Traitement des données récoltées
11	<ul style="list-style-type: none">• Elaboration des conclusions et pistes d'action
12	<ul style="list-style-type: none">• Finalisation d'un rapport

Il faut également penser à faire des évaluations continues, pour éventuellement recadrer, réévaluer, réorienter, prendre du recul pour mieux repartir.

ETAPE 1 : DELIMITER LE PERIMETRE DE L'ENQUETE

1.1. Ciblage des métiers et services concernés

Quel va être le périmètre ? Quels métiers allons-nous étudier ? Quels services allons-nous solliciter ?

En ciblant bien votre recherche, vous pourrez vous concentrer sur certains métiers et services dans votre secteur. Ce ciblage doit être cohérent et réaliste au regard du rétroplanning. Il faut déterminer dès le départ ce qui sera traité et ce qui ne le sera pas à travers cette étude.

Bien entendu, il s'agit de se concentrer sur des métiers pour lesquels il y a potentiellement un problème de recrutement, d'attractivité et/ou de fidélisation.

C'est une étape importante et indispensable, mais il est essentiel d'y consacrer dès le départ le temps nécessaire pour bien démarrer l'enquête. Il faut être attentif à trouver un accord commun sur la définition du périmètre au sein de l'équipe projet et avec le COPIL²⁵, afin d'éviter de devoir revenir sur cette définition une fois cette étape passée.

1.2. Ciblage des acteurs-clé à interroger

Il s'agit d'identifier précisément les acteurs (aussi bien des personnes que des institutions) qui sont concernés (écosystème) et ceux que l'on va interroger (établir une liste des contacts). Il faut être attentif à tenir cette liste à jour au fur et à mesure de l'étude.

Cette liste doit être variée et représentative du secteur et/ou des métiers visés. Il s'agit de prendre en compte tous les acteurs concernés par ces problématiques : employeurs, syndicats, étudiants, travailleurs, ...

Souvent, interroger l'ensemble des acteurs est une tâche très complexe, qui requiert énormément de temps. Il est donc conseillé de s'accorder sur un échantillon²⁶ représentatif du public cible. Cet échantillon doit inclure des acteurs qui exercent une influence sur ces différentes questions : attractivité, orientation, formation, recrutement et fidélisation. Pour qu'il

²⁵ Voir création d'un comité de pilotage dans l'étape 2

²⁶ Sélection de la population, choisie pour refléter la population le mieux possible

soit représentatif, cet échantillon doit être d'une taille suffisante par rapport à la population ciblée et doit posséder les mêmes caractéristiques que la population.

Nous vous conseillons d'évaluer votre échantillon à mi-parcours pour augmenter ou diminuer celui-ci en fonction du temps, des ressources et de la réalité du terrain.

Nous ne pouvons pas vous fournir une liste type des acteurs, car celle-ci va dépendre du secteur étudié et du périmètre défini. Vous pouvez cependant vous inspirer des acteurs sollicités dans le cadre de l'étude pilote de l'UNIPSO : voici l'inventaire qui avait été fait des acteurs-clés et de leurs actions.

Attractivité

Acteurs de l'orientation et de promotion des métiers :

- *FOREM (aide au recrutement, screening des compétences, présentation des formations...)*
- *AMEF (analyse des métiers)*
- *Centres Psycho-médicosociaux (PMS) (orientation)*
- *Carrefour Emploi-Formation Orientation (CEFO) (orientation)*
- *Service d'Information sur les Études et Professions (SIEP)*
- *Cités des métiers (orientation et promotion des métiers)*
- *IBEFE (promotion des métiers et analyse des métiers par région)*
- *Infor jeune*

Formation

Filières-opérateurs d'enseignement et de formation :

Référentiels métiers :

- *SFMQ-secondaire qualifiant*
- *CEFA-enseignement de promotion sociale-enseignement spécialisé*
- *ARES-enseignement supérieur*
- *Interfédé-préqualification*

Acteurs externes en contact avec des candidats (entrée en formation ou entrée dans l'emploi) :

- *Interfédé*

- MIRE
- FOREM
- FEBI (*Fonds de formation financement de bourses pour étude aide-soignant et infirmier*)

Les acteurs de la validation et la valorisation des compétences

- CDVC

Recrutement

Les acteurs du recrutement

- Le FOREM
- Les établissements scolaires et les opérateurs de formation
- Les entreprises.

Accueil et intégration

- Les employeurs qui mettent en place la politique d'accueil et d'intégration
- Les travailleurs (qui assument une fonction de tuteur)
- Les Fonds sociaux/ CRF qui fournissent des outils facilitant l'accueil

Fidélisation

- Les Commissions paritaires
- Les Fonds sectoriels/ CRF
 - Les entreprises
 - Les organisations syndicales
 - Les fédérations d'employeurs

1.3. Définition des livrables souhaités

Afin de bien définir vos attentes par rapport à l'enquête, il est nécessaire d'anticiper les livrables pour la diffusion des résultats et de les adapter en fonction des public-cibles. Vers qui communiquer et comment organiser la diffusion ? Il faudra y réfléchir tout au long de l'étude.

Une proposition de canevas se trouve en fin de document.

ETAPE 2 : EXPLORER

2.1. Prise de connaissance des sources/ressources disponibles

Cette étape passe par l’appréhension de la thématique, l’approfondissement des connaissances et des enjeux relatifs à la problématique, ainsi que des solutions préconisées.

Il s’agira pour vous, fédérations, d’explorer votre écosystème et de faire une revue de la littérature sur l’attractivité des métiers dans votre secteur. Dans ce contexte, il pourra être intéressant de contacter les auteurs de certaines études et les acteurs qui y sont impliqués.

Il s’agit de faire une analyse diagnostique du contexte dans lequel évoluent les métiers. Il faut essayer de comprendre les enjeux liés à l’emploi, l’évolution de l’offre et des besoins (cela peut éventuellement passer par des outils tels que SWOT et PESTEL).

Il vous est conseillé de réaliser aussi une revue des sources statistiques disponibles et pertinentes auprès des principales institutions (de vos domaines respectifs) qui récoltent des données (AViQ, ONE, Forem, fédérations sectorielles et intersectorielles, universités, etc.) et élaborent des statistiques (ONSS, IWEPS, BNB, ICN, INAMI, FRB, Observatoires etc.).

Il est nécessaire de faire ensuite un tri des informations et des données récoltées et de rassembler toutes les informations utiles en un seul endroit.

Cette étape permet de connaître le sujet et d’être pertinent pour délimiter les questions de l’enquête et confirmer/infirmier les publics à interroger.

2.2. Cartographie des bases de données existantes

L’UNIPSO a réalisé une cartographie des bases de données existantes et potentiellement utiles pour la récolte de données en amont.

Nous vous proposons ici une liste des sources statistiques utilisées dans l’étude pilote et des types de données récoltées. Ensuite, nous suggérons des ressources statistiques à explorer.

2.2.1. Liste des sources statistiques utilisées dans l'étude pilote

<p>Données sociodémographiques</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Bureau Fédéral du Plan : Perspectives démographiques2. Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI) : programme Protocole 33. Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) : Rapports de recherche4. Observatoire wallon de la santé (IWEPS-DGO5) : tableau de bord de la santé en région wallonne5. Sciensano : Enquêtes de Santé6. StatBel : Observations démographiques
<p>Données emploi (Offre de services)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) : nombre de diplômés dans l'enseignement supérieur pour les assistants sociaux et infirmiers en soins généraux2. Agence pour une Vie de Qualité (AViQ) : cadastre de l'emploi du non-marchand3. Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI) : statistiques par catégorie professionnelle4. Office National de la Sécurité Sociale (ONSS) : traitement par Steunpunt Werk5. StatBel : Enquête sur les forces de travail (EFT)

2.2.2. Liste de ressources statistiques à explorer

- Économie sociale : [Observatoire de l'économie sociale](#) (Publications & outil)
- SPS :
 - UNIPSO : [matrice code NACE & Memorandum 2019-2024 \(pdf\)](#)
 - UNISOC : [statistiques fédérales](#)
 - BRUXEO : [Mémoire 2019-2024](#)
 - VERSO : [statistiques en Flandre](#)
 - Office national de la sécurité sociale (ONSS) – [Statistiques en ligne](#)
 - [Évolution de l'emploi par CP](#)
 - [Données statistiques concernant l'emploi par lieu de travail](#)
 - [Le poids économique des ISBL \(FRB-BNB, 2020\)](#)
 - [Perspectives et analyses macroéconomiques \(BFP\)](#)
 - APEF : [Le non-marchand en chiffres](#)

Enfin, nous vous conseillons (en fonction de votre secteur) de prendre contact avec votre administration de tutelle et le Forem pour avoir des données plus spécifiques (ex. : AVIQ comme cela a été fait avec les SAFA dans l'étude pilote). Bien entendu toute donnée chiffrée dont vous disposez sur vos entreprises au sein de la fédération doit être explorée.

2.3. Mise en place d'un comité de pilotage

Nous vous suggérons de constituer une équipe de personnes-ressources, qui pourront se concerter sur les orientations stratégiques, le suivi et la validation des résultats. Il faut identifier les acteurs de votre écosystème et ceux qui doivent être entendus. L'idéal est d'avoir des profils et des représentants d'institutions divers et variés afin d'assurer une couverture globale de la problématique, en termes de compétences et d'expertises. Chacun a une perspective bien spécifique, et la richesse vient des points de vue complémentaires.

Se limiter à un seul représentant par type d'acteur permet d'assurer une certaine efficacité et d'éviter les redondances ou déséquilibres dans le comité.

Ce comité va permettre de baliser les étapes de la recherche et de préciser le périmètre de l'étude. Avec un tel groupe, le projet sera porté par les acteurs eux-mêmes et ils s'y sentiront impliqués. Ils pourront alors jouer un rôle de courroie de transmission auprès de leurs membres, afin que ceux-ci soient réceptifs aux questionnaires et aux autres outils.

Comité de pilotage type pour une fédération

- Administration de tutelle
- Syndicats
- Forem : acteur clé dans le recrutement et la détermination des pénuries
- IBEFE : acteur clé à la croisée des éléments composant l'attractivité (besoins d'emploi sur un territoire, filières d'enseignement et de formation disponibles pour un métier et orientation) La limite est son champ d'action qui s'arrête au secondaire qualifiant.
- Scientifiques / chercheurs : pour la structure de l'enquête
- Acteurs du terrain, représentants d'établissement

Au-delà de ce comité type, c'est à vous, fédération, de cartographier les parties prenantes que vous souhaitez intégrer en amont ou a posteriori pour plus facilement diffuser vos résultats a posteriori. A noter que ce comité va également vous permettre d'obtenir des statistiques et des ressources.

2.4. Organisation d'une journée de lancement avec les acteurs concernés

Cette étape permet de communiquer et d'impliquer les acteurs concernés dans le projet d'étude. Un tel événement constitue en outre une réelle plus-value pour la recherche des contacts, la définition des problématiques à traiter et la délimitation du périmètre.

Il s'agit de présenter le projet d'étude et d'enquête ainsi que la problématique aux acteurs concernés, de manière à recueillir un premier avis sur la problématique (thèmes, enjeux, périmètre, etc.) et sur la pertinence de l'étude (utilité et intérêt).

Exemple d'une journée type (*inspiré de l'étude pilote*)

- Tour de présentation des candidats
- Présentation du thème de la journée
- Présentation des grandes lignes de l'étude
- Discussion en ateliers autour des domaines d'actions identifiés :
 - Les participants choisissent le domaine où ils se sentent le plus utile/à l'aise, et par domaine d'action ils sont invités à proposer des pistes d'action.
 - Les participants posent 3 gommettes sur les actions qu'ils estiment les plus urgentes, puis 6 étiquettes avec leur nom et en quoi ils pourraient être une personne-ressource.
- Tour de table durant lequel chacun expose en quoi une telle étude peut être une plus-value et propose des idées à explorer.

Point d'attention : il faut un panel d'acteurs assez large pour veiller à leur représentativité.

Une journée avec ces mêmes acteurs pourrait également être reproduite, à l'issue de l'étude, pour évaluer les résultats et analyser les recommandations.

Attention cependant à bien évaluer l'utilité de cette étape. Il s'agit selon nous d'une étape accessoire, qui prend du temps et est coûteuse. Il faut donc être attentif aux moyens dont votre fédération dispose pour juger de la pertinence de cette seconde journée de panel.

ETAPE 3 : LANCER LA COMMUNICATION/PROMOTION/SENSIBILISATION

Il s'agit d'informer les acteurs concernés ainsi que les acteurs de l'écosystème sur la mise en route de l'étude et sur les objectifs poursuivis.

Il est important de demander l'avis des acteurs-clés sur les supports de communication à favoriser tout au long de l'étude, afin qu'ils soient le plus pertinents et le mieux reçus par les publics cibles.

Il faut communiquer sur la collecte des données, prévoir des dates avec les acteurs que l'on veut interroger et fixer des échéances avec eux.

La communication est une étape qui va demander énormément de mobilisation de tous les établissements. Il faut prévoir au moins 4 mois de communication et bien réfléchir au bon déploiement de cette communication.

Exemples de différentes étapes auxquelles penser :

- Présentation à l'AG
- Mails
- Rencontres avec les directeurs
- Campagnes de communication par service pour sensibiliser sur la plus-value

ETAPE 4 : COLLECTER LES DONNEES

Il est important d'interroger un échantillon assez large d'acteurs et de combiner approches qualitative et quantitative pour une plus grande représentativité des avis de la population ciblée.

Cela fournira davantage de données à interpréter et permettra dès lors une analyse plus fine des problématiques. En confrontant les constats des différents acteurs, vous pourrez analyser avec eux les similitudes et les points de divergence sur ces problématiques.

4.1. QUANTITATIF : Questionnaires

Nous cherchons ici à obtenir des données chiffrées et des grandes tendances sur les problèmes d'attractivité, de fidélisation et de recrutement dans les métiers des secteurs à profit social.

Il vous est conseillé d'interroger deux groupes d'acteurs-clés pour avoir une approche pertinente de ces problématiques : les employeurs et les travailleurs.

- Les employeurs dans les métiers des secteurs à profit social : grâce à leur expérience en tant que responsable et/ou gestionnaire, vous pourrez mieux comprendre les enjeux en matière de recrutement et de fidélisation du personnel et collecter des idées sur les leviers d'action à mettre en place.
- Les travailleurs dans les métiers des secteurs à profit social : grâce à leur expérience de terrain vous pourrez mieux comprendre pourquoi un secteur / métier est choisi, pourquoi ils restent ou pas dans ce métier et ce qui pourrait être mis en place pour le rendre plus attractif et le valoriser.

La récolte des données de ces acteurs-clés vous permettra d' :

- Etablir un diagnostic des enjeux de recrutement et de fidélisation du personnel. Comprendre pourquoi on entre ou pas dans ce secteur/ces métiers/ces entreprises ? Mais aussi comprendre pourquoi on y reste ou pas et ce qu'il faudrait mettre en place.
- Émettre des recommandations politiques en faveur de l'attractivité des métiers, du secteur, des pratiques de recrutement et de fidélisation du personnel.

Dans l'annexe IV, **des questionnaires types sont à votre disposition** pour interroger les employeurs et travailleurs de vos secteurs sur ces problématiques. Attention, il est important que vous adaptiez ces questionnaires à votre public-cible (en fonction des spécificités de vos métiers). En adaptant ces questionnaires, il est indispensable que vous pensiez également au délivrable que vous souhaitez, il faut discerner les informations dont vous avez réellement besoin pour formuler vos revendications. Il est également important que vous veilliez à rédiger les questions de manière compréhensible (vocabulaire adapté), claire (une idée par question) non interprétable (rester neutre, ne pas induire une réponse). Une fois adaptés, nous vous conseillons de tester ces questionnaires sur un petit échantillon de sujets pour vous assurer que le public-cible puisse répondre aux questions.

Nous vous conseillons d'utiliser un logiciel de questionnaires en ligne pour la diffusion. Lors de l'étude pilote, l'équipe de l'UNIPSO avait pu utiliser Qualtrics. Cet outil est efficace mais payant. Pour un outil gratuit, si vous possédez Office 365, nous vous conseillons Microsoft Forms. Nous vous recommandons en tous cas d'éviter au maximum les questionnaires en version papier. Sinon vous devrez retranscrire les réponses pour en avoir une version numérique en vue du traitement des informations, ce qui vous fera perdre énormément de temps.

Il faudra laisser un délai minimum de remplissage des questionnaires aux répondants. Il faut s'accorder avec les acteurs sur un délai réaliste et par la suite envoyer des rappels réguliers.

Ne vous découragez pas si vous avez peu de participation, il est tout à fait normal d'atteindre un taux de réponse aux alentours de 10% seulement.

4.2. QUALITATIF : Entretiens

Pour la récolte de données qualitatives, nous vous conseillons deux étapes.

La première consiste à faire **passer des entretiens** à un petit échantillon d'acteurs-clés, représentatifs de votre public cible. Pour ce faire, nous vous proposons des guides d'entretien (disponibles dans l'annexe V) pour interroger les différents acteurs ciblés lors de l'ETAPE 1. Il s'agit d'entretiens semi-ouverts²⁷ et les réponses récoltées vous permettront d'analyser les similitudes et les points de divergence avec les conclusions tirées grâce aux questionnaires. Vous pouvez envisager de réaliser ce type d'entretien de façon collective si vous le souhaitez, la plus-value se trouvera dès lors dans l'interaction entre les acteurs.

²⁷ Entretiens en partie guidés par des questions mais qui laissent place à de la liberté d'expression pour l'interlocuteur.

Informations utiles et conseils pour les entretiens :

- Il faut considérer que les entretiens demandent entre 30min et 2h en face à face et peuvent nécessiter jusqu'à une dizaine d'heures de retranscription. Pensez donc à cela avant d'ambitionner de vous entretenir avec un échantillon trop important de personnes.
- Si vous adaptez/ajoutez certaines questions au guide d'entretien, tentez d'influencer le moins possible la réponse et n'intégrez pas la réponse dans la question. Par exemple, la question « quels sont les avantages de... ? » sous-entend qu'il y a des avantages.
- La personne qui va mener les entretiens doit être la plus neutre possible. Par exemple un formateur qui interroge un stagiaire sur la qualité d'une formation risque de récolter un avis plutôt positif (pas nécessairement valide).

La deuxième étape consiste, à la suite des questionnaires, à **confronter les constats** obtenus à travers les questionnaires et ceux obtenus via les entretiens, avec votre comité de pilotage ou d'autres acteurs-clés de votre choix. Il s'agit d'analyser les divergences et les similitudes entre les réponses aux questionnaires et aux questions ouvertes. Le plus intéressant est d'écouter les réactions de chacun et de voir si les personnes interrogées lors de ces entretiens confirment les tendances ou non. Ensuite, vous pouvez également consulter leur opinion concernant les pistes de solution qu'ils imagineraient face à ces constats.

4.3. Récolte de taux d'absentéisme et de turnover

Les statistiques reprenant le taux d'absentéisme et de turnover dans vos secteurs/métiers sont des données très importantes pour évaluer la fidélisation dans vos secteurs. Peut-être disposez-vous de ces données. Vous pourrez dès lors les exploiter au sein de cette étude pour appuyer ou contredire les constats des questionnaires et des entretiens.

Si vous ne disposez pas de ces données, nous vous proposons ici quelques indications pour que vous puissiez calculer ces taux.

4.3.1. L'absentéisme

Pour cette notion il faut être attentif à ce que l'on prend en considération. Certains types d'absences ne gagnent pas à être analysés : congés maternité, congés formation, ...

Le taux d'absentéisme est un indicateur à surveiller, et peut être un signal d'alerte si l'on constate des évolutions importantes ou brutales, mais il ne donne en lui-même aucune indication sur les causes de ces absences.

Formule de calcul du taux d'absentéisme :

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absence pendant une période}}{\text{Nombre de jours théoriques pendant la même période}}$$

Données à considérer en volume :

- Nombre de salariés sur la période considérée (un an)
- Nombre de jours d'arrêt
- Nombre de jours moyen pour salariés concernés
- Nombre de jours moyen rapporté au total des salariés.

4.3.2. Le turnover

Ce taux représente la rotation de l'emploi et est un indicateur important concernant la prévention des risques psycho-sociaux. Cependant, comme pour l'absentéisme, il ne s'agit pas d'un indicateur pertinent en lui-même. Il est plus important d'identifier des évolutions brutales du taux de turn-over que le taux lui-même.

Formule de calcul du turn-over sur un an :

$$\frac{\text{Nombre d'entrées} + \text{Nombre de sorties}}{2} \times \text{Nombre initial de salariés en début d'année}$$

Un tableau plus complet est à votre disposition dans l'annexe VI.

ETAPE 5 : TRAITER ET ANALYSER LES DONNEES RECOLTEES

Après avoir récolté les données, il faudra les analyser. Pour ce faire, il faut vous assurer que tous les résultats des questionnaires ont été rassemblés (via des graphiques, des pourcentages représentatifs, ...) et que les entretiens ont bien été retranscrits.

Vous pouvez ensuite élaborer une grille d'analyse pour trier la totalité des données. Afin d'avoir une analyse plus transversale, il peut être également intéressant de confier ce travail à plusieurs analystes puis de confronter les interprétations de chacun.

Bien que les questionnaires soient d'ordre quantitatif et les entretiens d'ordre qualitatif, vous pouvez si vous le souhaitez quantifier des données qualitatives et inversement. Cela signifie que vous pouvez retranscrire des chiffres et graphiques en mots (en fonction de l'analyse que vous en faites). A l'inverse, vous pouvez analyser les entretiens en fonction de la répétition de certaines idées pour en faire émerger des réponses types.

Différents moyens sont préconisés pour analyser et mettre en avant les données :

- Faire apparaître des nuages de mots, ce qui permet de faire apparaître les grandes tendances/constats.
- Faire des analyses statistiques et des graphiques (avec les données quantitatives).
- Analyser l'ensemble des données de façon transversale pour identifier les thématiques transversales.

ETAPE 6 : VALORISER LES CONSTATS ET PISTES D’ACTION

Sur base des données récoltées, cette dernière étape consistera à élaborer des pistes d’action et des recommandations afin de répondre aux problématiques du secteur et de permettre la mise en place d’une politique d’emploi efficace, qui réponde aux besoins. Les livrables souhaités auront été définis préalablement (voir étape 1), il s’agira maintenant de les mettre en place.

Ci-dessous, un **canevan de présentation des pistes d’action** est à votre disposition. Il demande à être adapté à votre secteur et son écosystème.

Nous vous proposons ici un tableau, structuré par niveaux pour chaque étape liée à l’emploi (l’attractivité, la formation, le recrutement, l’accueil et l’intégration et la fidélisation du personnel).

Niveau d'application	Temps imparti	Rubrique d'action				
		Attractivité	Formation	Recrutement	Accueil et intégration	Fidélisation
MICRO	CT					
	LT					
MESO	CT					
	LT					
MACRO	CT					
	LT					

LEGENDE

3 niveaux :

- Micro : description d’un projet à mettre en place au sein de l’entreprise
- Méso : description d’un projet qui peut être mis en place avec un acteur de l’écosystème
- Macro : description de revendication à porter au niveau politique (par exemple une demande de subvention)

Pour les différents niveaux, vous pouvez ajouter les différents types d’acteurs et donc les pistes d’action proposées pour chacun.

Deux sous-rubriques :

- CT : cela représente les actions qui peuvent être mises en place à court terme avec peu de ressources. On peut également imaginer d'y intégrer des quick-win²⁸ ;
- LT : cela représente les actions introduites dans une démarche à plus long terme avec davantage de ressources.

Vous avez la possibilité bien entendu d'ajuster ce tableau en fonction des rubriques / niveaux qui vous semblent essentiels. Cette version a été imaginée pour avoir un **condensé de pistes d'action communicables rapidement et facilement**.

La communication devra ensuite être modulée auprès des acteurs de chaque niveau en fonction des recommandations. Il faut prévoir un temps suffisant pour cette communication post-projet.

²⁸ Actions que l'on peut mettre en place très rapidement et facilement pour atteindre un objectif.

CONCLUSION

Comme évoqué précédemment, cet outil a été coconstruit avec les fédérations (principalement pour les questionnaires) et les personnes ressources de l'UNIPSO. L'objectif était de fournir un outil intersectoriel, qui convient à tous les secteurs représentés par l'UNIPSO. Cependant, nous nous sommes rapidement rendu compte que chaque secteur, chaque métier avait ses spécificités. Nous proposons donc un outil modulable / adaptable en fonction des besoins de ces secteurs. Nous encourageons les fédérations à s'approprier cet outil et à l'utiliser pour formuler des revendications claires auprès des pouvoirs publics.

Nous avons récolté les avis des représentants des fédérations sur cet outil afin d'en identifier les atouts et faiblesses potentiels.

Pour la Croix Rouge, la CODEF, l'UNESSA, la FSMI, l'EWETA, la FESAP et la CESSOC, cet outil serait utile et pourrait répondre à leurs besoins. Ils n'ont jamais réalisé ce type d'enquête en interne.

Ces acteurs ont exprimé différents **avantages** qu'ils espèreraient en retirer. Pour eux, cet outil permettrait de/d' :

- participer à la démarche de professionnalisation du secteur ;
- objectiver / diagnostiquer les problèmes et y répondre précisément ;
- faciliter la mise en œuvre de ce type d'enquête (dans un contexte où ils courent après le temps, il peut être très utile d'avoir un outil-clé en main) ;
- prendre du recul sur leurs pratiques et les questionner ;
- travailler en équipe avec les différents acteurs sur ces problématiques ;
- valoriser les métiers et montrer leur réalité ;
- améliorer la définition des métiers, le profil des fonctions et structurer les compétences liées aux métiers ;
- chiffrer / objectiver les problématiques et les faire valoir à l'aide de données concrètes ;
- obtenir des moyens concrets pour sensibiliser les jeunes à ces métiers, leur donner envie de travailler dans ces secteurs ;
- savoir où porter les revendications, identifier les partenaires avec qui promouvoir des changements.

Les représentants des fédérations ajoutent cependant quelques **conseils** importants. Pour la CODEF, il est important de communiquer via les réseaux sociaux, car certains travailleurs éprouvent des problèmes avec la numérisation et c'est le meilleur moyen d'obtenir leur avis. L'UNESSA et d'autres estiment essentiel que le processus soit le plus informatisé possible, pour plus de facilité et de rapidité. La FSMI ajoute qu'il serait important de viser des collaborations entre fédérations, de travailler collectivement, parce que les réalités des coordinations sont très différentes et peuvent donc favoriser un enrichissement mutuel. Enfin, la CESSOC pense qu'il faudrait inclure les organisations syndicales pour que le projet soit porté d'emblée par les interlocuteurs sociaux, ce qui garantirait une approche plus complète.

Quelques freins ont également été exprimés par ces acteurs : le manque de temps dû à la crise, le manque d'inclusion globale si le processus est trop informatisé, le manque de spécificité par type de métier avec un outil intersectoriel.

Globalement, ces retours nous confortent dans l'idée que cet outil sera utile. Il reste cependant du travail à fournir pour le rendre tout à fait applicable. Nous faisons quelques propositions dans ce sens dans notre conclusion générale.

CONCLUSION GENERALE

Dans notre système économique capitaliste, il paraît compliqué d'accorder la priorité aux enjeux sociaux sur les enjeux financiers. La crise sanitaire de la Covid 19 a pourtant démontré combien tous ces métiers du secteur à profit social sont indispensables à la survie de nos sociétés. Ils demandent à être valorisés à leur juste valeur, pour leur contribution à la collectivité.

Nos recherches bibliographiques, ainsi que les données qualitatives que nous avons récoltées, nous permettent de confirmer que les processus d'attractivité et de fidélisation doivent être appréhendés conjointement.

Les entreprises et organisations du secteur à profit social se doivent de multiplier leurs efforts pour attirer, impliquer et retenir les jeunes entrants dans les métiers de ce secteur. Pour y parvenir, nous préconisons qu'elles réalisent une étude quantifiant les problèmes d'attractivité et de fidélisation propres à leur secteur et à leurs activités. Elles pourront ensuite formuler des pistes de solution adéquates aux problématiques rencontrées.

Ce travail nous a permis de mettre en évidence des points communs à ces différents secteurs, qui relèvent sans doute de leur appartenance au « monde du non-marchand ». Il apparaît donc que pour améliorer la fidélisation et l'attractivité d'un secteur / métier, plusieurs axes sont à penser.

La vision du grand public de la réalité et de la complexité des métiers du secteur nécessite d'être améliorée. Les barèmes salariaux doivent être repensés en fonction du niveau de qualification et de la complexité des tâches, les contrats proposés doivent être plus stables et offrir une perspective à long terme aux travailleurs. Il faut repenser le système de subventions en imposant moins d'obligations contraignantes sur le profil des candidats.

Les formations à ces métiers doivent être repensées pour rendre les jeunes travailleurs plus indépendants et débrouillards dès leurs premières années de travail et réduire ainsi les moyens à investir dans leur encadrement.

Un effort doit être réalisé par les acteurs de l'orientation pour mieux comprendre ce secteur, ses spécificités et pour mieux l'intégrer dans ses processus.

Nous suggérons également que les organisations calculent et surveillent leur taux d'absentéisme et de turnover. Les outils que nous avons mis à leur disposition dans ce travail pourraient les y aider.

Nous pourrions prolonger ce travail par la mise au point d'une version numérisée de l'outil que nous proposons. Il s'agirait d'en faire un **outil en ligne**, sur lequel les fédérations pourraient modifier/adapter les questionnaires. Elles donneraient ainsi accès à cet outil aux entreprises et aux services de leur secteur, et les travailleurs comme les employeurs y encoderaient leurs réponses. Finalement, en fonction des paramètres configurés, l'outil générerait des résultats / statistiques sous forme de graphiques et autres schémas. Ces livrables seraient directement à disposition des fédérations pour faire valoir leurs revendications.

Nous souhaiterions également que cet outil méthodologique soit présenté aux différents secteurs représentés par l'UNIPSO ainsi qu'aux autres acteurs du non-marchand. Cela permettrait de récolter l'avis de ces acteurs sur les questions posées mais aussi d'identifier avec eux les possibilités de partenariats et d'ajustements.

Enfin, il serait intéressant de relever les bonnes pratiques répertoriées dans notre guide pour en étudier la transposition vers d'autres secteurs.

Nous espérons que cette modeste contribution à la promotion et à la visibilité des enjeux du secteur à profit social pourra trouver quelques prolongements utiles sur le terrain et puisse indirectement mener à des améliorations dans les processus de formation, de recrutement et de fidélisation, qui jouent un rôle essentiel dans l'attractivité du secteur.

ANNEXES

I. ENTRETIEN AVEC LES TRAVAILLEURS DE L'UNIPSO

Ces entretiens ont été réalisés avant la conception de l'outil méthodologique de diagnostic, au début du mois de mars 2021.

Personnes interrogées

Personne	Fonction à l'UNIPSO
Caroline Jansen	Chargée d'études
Sophie Vassen	Conseillère en formations
Mathieu de Poorter	Conseiller économique
Elise Lay	Conseillère juridique

Questions posées

Ces entretiens étaient semi-ouverts, ci-dessous se trouvent les questions générales, mais en fonction de la personne interrogée l'entretien prenait une certaine tournure.

L'objectif était d'évaluer l'enquête pilote, comprendre les éventuels freins à ne pas réitérer. Mais aussi d'avoir leur avis sur l'outil qu'ils imagineraient pour les fédérations.

- 1) De manière générale, que retiens-tu des choses à privilégier ou à éviter dans ce type d'étude ?
- 2) Quels ressentis sur les différentes étapes de l'étude pilote et la récolte des données ?
 - Les points d'attention
 - Leur importance
 - Le temps à y consacrer
 - Le niveau d'utilité
 - Les possibles améliorations
 - Les suggestions d'étapes supplémentaires ou à supprimer
- 3) Quel temps et combien de personnes sont nécessaires pour réaliser ce type d'étude / pour chaque étape ?
- 4) Pour les fédérations, quel serait selon vous le livrable important à obtenir à la fin de ce type d'enquête ?
- 5) Comment imagines-tu l'outil à proposer aux fédérations ?
- 6) Quelles sont selon vous les ressources/données utiles à fournir aux fédérations dans cet outil ?

II. ENTRETIENS AVEC LES FÉDÉRATIONS MEMBRES

Fédérations interrogées

Fédération	Personne(s) interrogée(s)	Fonction
Croix Rouge	Maud Pirard	Responsable des ressources humaines de la Croix-Rouge de Belgique pour le pôle salarié
FILE	Cécile Van Honsté	Directrice de la FILE
UNESSA	Elisabeth Masurel	Responsable RH chez UNESSA & Conseillère management Secteur Enfance
FSMI	Anne Teheux	Responsable de la FSMI
CODEF	Rose-Marie Arredondas	Coordinatrice générale de la CODEF
CODEF	Gulcan Bayram	Conseillère juridique à la CODEF
CESSoC	Pierre Malaise	Directeur de la CESSoC
CODEF	Emilie Maquet	Chargée de projet et conseillère en formation à la CODEF
FESAP	Olivier Pirard	Directeur du service socio-éducatif et vice-président de la FESAP
EWETA	Gaëtane Convent	Directrice de l'EWETA
UNESSA	Denis Henrard	Directeur général adjoint à l'UNESSA et membre du bureau et du CA de l'UNIPSO

Mail envoyé aux fédérations en préparation des entretiens

Bonjour à tous,

Comme vous le savez, dans le cadre de mon mémoire de Master HEC, je réalise un stage à l'UNIPSO. Mon objectif est de co-créer avec vous un outil de diagnostic d'attractivité des métiers et des secteurs à profit social.

Une réunion est fixée avec votre secteur le ... de 14h à 17h.

L'entretien collectif, durera entre 2h et 2h30 et se déroulera comme suit :

1. Présentation du mémoire-projet et de ses 2 parties distinctes (5min)
2. Explications du déroulement de la réunion (5min)
3. Constats d'attractivité des secteurs à profit social :
 - Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide et des soins à domicile (15min)

- Tour de table : 5 constats extrapolables à votre secteur, 5 pas du tout, autres constats ? (45min)
4. Guide méthodologique :
 - Présentation des grandes étapes et des outils (15min)
 - Tour de table pour connaître l'avis et les conseils de chacun (45min)
 5. Remarques générales et conclusions (15min)

En préparation de la réunion, vous trouverez ci-joint les documents suivants :

- Un document reprenant les constats d'attractivité dans les Services d'aide aux familles et aux aînés (SAFA) et des services de soins à domicile.
 - Il vous est demandé de lire ce document. Cela nous permettra d'avancer plus rapidement dans le débat lors de la rencontre (constats extrapolables ou pas).
- Une première ébauche du guide méthodologique (qui sera parcouru brièvement en séance)
 - Il vous est demandé de parcourir ce document : utilité de la démarche ? faisabilité ? précisions ? forme ? suggestions ? etc...
- Un document partagé avec des questionnaires « types » (repris dans le guide méthodologique) pour les employeurs et travailleurs de votre secteur. L'objectif de ces questionnaires à moyen/long terme sera de vous permettre une collecte de données dans vos secteurs sur le recrutement et la fidélisation du personnel. Afin que ceux-ci soient généralisables/applicables à votre secteur, il est essentiel que vous puissiez donner votre avis sur ceux-ci.
 - Il vous est donc demandé de compléter et modifier ces questionnaires d'ici le 30 avril maximum.

Pourriez-vous dès lors me confirmer votre présence en répondant à cette invitation teams ?

N'hésitez pas à transmettre l'invitation à d'autres collègues si vous ne savez pas être présents.

Merci d'avance pour votre contribution à ce travail qui, je l'espère, sera pertinent après cette période difficile.

Je reste à votre disposition si vous avez la moindre question.

Cordialement,

Margot Renard

Power Point utilisé lors des entretiens



Ordre du jour

- 1) Présentation du mémoire-projet et de ses 2 parties distinctes (5min)
- 2) Constats d'attractivité des secteurs à profit social (1h)
 - Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide à domicile
 - Tour de table sur l'extrapolation de ces constats
- 3) Guide méthodologique
 - Présentation des grandes étapes et des outils (15min)
 - Tour de table pour connaître l'avis et les conseils de chacun (45min)
- 4) Remarques générales et conclusions (15min)

● ● unipso Titre de la réunion | JJ/MM/AAA 2

1) Présentation du mémoire-projet

« Mise en place d'un outil de diagnostic d'attractivité à destination des fédérations d'employeurs des secteurs à profit social »

- Volet 1 : confrontation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide et soins à domicile avec les autres secteurs à profit social représentés par l'UNIPSO
- Volet 2 : mise en place d'un guide méthodologique pour évaluer les problèmes d'attractivité, de fidélisation et de recrutement dans les secteurs à profit social (focus sur les fédérations membres de l'Unipso)
 - Contribution des fédérations essentielle pour les 2 volets, afin que l'outil soit intersectoriel (co-construction)

● ● unipso Titre de la réunion | JJ/MM/AAA 3

2) Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide à domicile

► Pour chaque rubrique (attractivité, formation, ...), donnez:

- 3 constats (min) extrapolables selon vous, à votre secteur
- Autres constats dans votre secteur

2) Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide à domicile

ATTRACTIVITE

1. Choix des métiers fait par vocation, par réorientation, par débouché, par défaut et à la suite de stage.
2. Choix de l'entreprise diffère selon les métiers : horaire, réputation, contrat et travail d'équipe. Autres facteurs influençant : le stage, la proximité géographique, l'image de l'entreprise, les conditions de travail, reconnaissance du métier par le public et les bénéficiaires et le salaire.
3. L'encadrement et l'accompagnement sont très importants pour décider de travailler dans ce secteur.
4. L'exigence de mobilité constitue un frein.
5. Le manque d'information sur les possibilités de reconversion et sur le parcours professionnel constitue un autre frein.
6. Les avantages du métier sont le contact humain, la diversité et l'autonomie
7. Les désavantages du métier sont la charge de travail, les horaires, le salaire, la solitude, la charge psychologique
8. Le manque de reconnaissance et l'attachement aux personnes constitue un autre frein
9. Image négative des métiers par le grand public / Pas de vision claire du public de la réalité et de la complexité des métiers / Manque de reconnaissance des métiers liés à la pénibilité.
10. Survalorisation de l'acte technique par rapport au soft skills. La gestion de la complexité est très importante et insuffisamment valorisée, normal qu'il y ait un décalage.
11. Métier stéréotypé féminin (famille, monoparentale, etc.) difficulté pécuniaire

2) Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide à domicile

FORMATION

1. Majorité de femmes, (plus ou moins) jeunes et en difficulté dans les filières
2. Besoin d'encadrement et de structuration dans les premières années
3. Choix des filières oscillant entre vocation et réorientation
4. Manque de compréhension de la réalité des métiers de la part de enseignants
5. Formations inadéquates en termes de savoir-être/intendance/manutention des personnes, donc inadéquation des profils aux compétences exigées des métiers
6. L'objectivation des besoins de terrain pas assez clairement définie. Il y a un manque au niveau des compétences listées.
7. La réserve de main d'œuvre est très importante, personnes qui ont les titres/diplômes requis mais ne conviennent pas.
8. Les besoins évoluent vite et devraient être plus souvent réévalués.
9. Un manque de maturité des candidats pour exercer (surtout en plein exercice)
10. Les stages et les accompagnements sont essentiels (permettent d'acquérir plus d'expérience, ce qui manque aux candidats) mais difficiles à mettre en œuvre : manque de places de stages, demandes concentrées sur les mêmes périodes, accompagnement, etc.
11. La peur de rencontrer un autre univers, sortir de sa zone de confort
12. Problème de mobilité pas assez pris en compte dans le cursus (permis et véhicule)

2) Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide à domicile

RECRUTEMENT

1. Beaucoup d'opportunités d'emploi à travers les stages, réseaux sociaux et bouche à oreille ou réseau interne (CPAS)
2. Lacune d'orientation/appariement vers ces métiers (par le FOREM notamment). Manque de connaissance du terrain des acteurs (il faut conscientiser les demandeurs d'emploi, être sûr de la connaissance). Sur le marché du travail, l'employeur ne trouve pas de candidat adéquat (méconnaissance des métiers par les recruteurs et les orienteurs), ce qui montre qu'il y a une incompréhension du travail en lui-même.
3. On dispose d'informations sur les métiers pour lesquels on recrute le plus, mais peu d'éléments tangibles d'un point de vue quantitatif sur les besoins en termes de nombres de travailleurs (volume des postes concernés).
4. Existence d'une pénurie quantitative et qualitative pour certains métiers
5. De nombreux profils ne remplissent pas l'ensemble des conditions nécessaires à l'exercice du métier : absence du titre requis pour l'exercice du métier, permis de conduire (l'acquisition du permis a un coût, pas accessible à tous)
6. Inadéquation des profils dû à l'objectivation des besoins pas assez définie. Dans le marché du travail, pas assez de candidats adéquats, soit l'employeur ne définit pas bien son besoin soit mécompréhension du travail en lui-même.
7. Contrats précaires car sur base du profil doit être éligible pour avoir les subsides, difficulté des recruteurs (contrainte à lever !). Il y a des critères d'accès à l'emploi. Le marchand rafle la totalité des offres.
8. Manque de reconnaissance entre les métiers complémentarité/Manque de vue systémique (ignorance ce devrait être dans les écoles) /Positionnement social de chacun de ce métier différent, c'est un frein. La vision des métiers et leur statut social a un impact dans le secteur.



Titre de la réunion | JJ/MM/AAA

7

2) Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide à domicile

ACCUEIL ET INTEGRATION

1. Bonne intégration des travailleurs du domicile dans les équipes mais intégration parfois plus difficile chez les bénéficiaires
2. Intégration facilitée par un accompagnement du travailleur, des stages et le tutorat
3. Nombreuse actions mises en place mais pas assez de soutien financier



Titre de la réunion | JJ/MM/AAA

8

2) Présentation des constats d'attractivité dans le secteur de l'aide à domicile

FIDELISATION

1. Turnover important dû à : pénibilité du travail, conditions de travail, manque de perspectives d'évolution de carrière, stress et solitude
2. Le taux d'absentéisme élevé et augmente avec l'ancienneté (ce qui renforce la pression sur les travailleurs présents et diminue le nombre de travailleurs)
3. Satisfaction importante des travailleurs dans leur travail : ils ont une bonne image de leur secteur. Ils restent dans leur entreprise pour le sens donné par leur travail, leur relation au bénéficiaire et les valeurs de l'entreprise
4. Satisfaction aussi au niveau de l'organisation du temps de travail (différent selon les métiers), du contrat de travail
5. Les travailleurs ne souhaitent pas quitter leur secteur (sauf retraite, maladie, déménagement ou fermeture)
6. Choix volontaire du régime de travail (principalement à temps partiel) et lié à l'âge et à la pénibilité.
7. Majorité des travailleurs ont déjà une expérience externe au secteur
8. Faible mobilité interne au sein d'un service
 - La place qu'on donne à la subvention est conflictuelle. Car le subventionnement limite l'attractivité de ces métiers.
 - Satisfaction du métier mais pas forcément du salaire (il faut pondérer avec cette amour du métier)
9. Besoin d'une flexibilité dans la gestion du temps de travail (les missions sont de répondre aux besoins et les besoins ne sont pas fixes à des horaires). Le financement ne permet pas de faire évoluer (et de compenser ce besoin de flexibilité !). Par contre, le secteur marchand peut répondre à ces horaires.



Titre de la réunion | JJ/MM/AAA

9

3) GUIDE METHODOLOGIQUE

- ▶ Grandes étapes à suivre:
 - ▶ ETAPE PRELIMINAIRE : LANCEMENT ET PLANIFICATION
 - ▶ ETAPE 1 : PRECISION DU PERIMETRE DE L'ENQUETE
 - ▶ ETAPE 2 : EXPLORATION
 - ▶ ETAPE 3 : COMMUNICATION/PROMOTION/SENSIBILISATION
 - ▶ ETAPE 4 : COLLECTE DE DONNEES
 - ▶ ETAPE 5 : TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES RECOLTEES
 - ▶ ETAPE 6 : VALORISATION DES CONSTATS ET PISTES D'ACTION

3) GUIDE METHODOLOGIQUE

Ce qu'on y retrouve:

- ▶ Les 6 étapes clés de la démarche
- ▶ Un listage des compétences minimales requises chez les personnes travaillant sur cette étude
- ▶ Les données statistiques utiles à récolter et les endroits où se retrouvent ces données
- ▶ Des questionnaires « types » pour interroger les services (responsables et travailleurs) sur la problématique de l'attractivité
- ▶ Un guide d'entretien
- ▶ Un canevas de présentation des constats et des pistes d'action

3) GUIDE METHODOLOGIQUE

Tour de table

- ▶ Quelle utilité pour vous ?
- ▶ Faisable ou pas ?
- ▶ Avez-vous déjà réalisé ce type d'étude ? Vous compteriez le faire dans votre fédération ?
- ▶ Jusqu'où aimeriez-vous que cet outil aille ? Logiciel ? Des idées ? Disposez-vous déjà de logiciels d'enquête, si oui lesquels ?
- ▶ Disposez-vous de données chiffrées sur l'emploi de votre secteur ? (Besoins de recrutement par métier, turn-over, absentéisme) ?
- ▶ La passation de questionnaires uniquement par voie électronique est-elle possible dans votre secteur ? Si non, avez-vous le personnel disponible pour l'encodage ?
- ▶ Quels livrables vous semblent pertinents/importants pour votre secteur à l'issue de cette étude ?
- ▶ Comment aimeriez-vous présenter/porter les revendications dans le cadre de vos memorandum respectifs ? comment faire valoriser vos constats et pistes d'actions pour ce qui est de l'emploi et la formation dans vos secteurs ?

4) Conclusion

- Des remarques générales?
- Rappel : relecture et commentaires attendus sur le doc partagé (« questionnaires »)

***Merci pour votre
contribution!***

Margot Renard

III. TABLEAUX SYNTHÉTIQUES DES SIMILARITÉS ENTRE CONSTATS

Rubrique	Constat aide à domicile	Services sociaux/santé (Croix-Rouge)	Etablissements et services de santé	Petite enfance	Socioculturel	Etablissements et services d'éducation et d'hébergement	ETA
A T T R A C T I V I T E	Choix des métiers fait par vocation, par réorientation, par débouché, par défaut et à la suite de stage.						
	Choix de l'entreprise diffère selon les métiers : horaire, réputation, contrat et travail d'équipe. Autres facteurs influençant : le stage, la proximité géographique, l'image de l'entreprise, les conditions de travail, reconnaissance du métier par le public et les bénéficiaires et le salaire.						
	L'encadrement et l'accompagnement sont très importants pour décider de travailler dans ce secteur.						
	L'exigence de mobilité constitue un frein						
	Le manque d'information sur les possibilités de reconversion et sur le parcours professionnel constitue un autre frein						
	Les avantages du métier sont le contact humain, la diversité et l'autonomie						
	Les désavantages du métier sont la charge de travail, les horaires, le salaire, la solitude, la charge psychologique (attachement aux personnes)						
	Image négative des métiers par le grand public / Pas de vision claire du public de la réalité et de la complexité des métiers / Manque de reconnaissance des métiers liés à la pénibilité.						
	Survalorisation de l'acte technique par rapport au soft skills. La gestion de la complexité est très importante et insuffisamment valorisée, normal qu'il y ait un décalage.						
Métier stéréotypé féminin (famille, monoparentale, etc.) difficulté pécuniaire							

Rubrique	Constat aide à domicile	Services sociaux/santé (Croix-Rouge)	Etablissements et services de santé	Petite enfance	Socioculturel	Etablissements et services d'éducation et d'hébergement	ETA
F O R M A T I O N	Majorité de femmes, (plus ou moins) jeunes et en difficulté dans les filières						
	Besoin d'encadrement et de structuration dans les premières années						
	Choix des filières oscillant entre vocation et réorientation						
	Manque de compréhension de la réalité des métiers de la part de enseignants						
	Formations inadéquates en termes de savoir-être/intendance/manutention des personnes, donc inadéquation des profils aux compétences exigées des métiers						
	L'objectivation des besoins de terrain pas assez clairement définie. Il y a un manque au niveau des compétences listées.						
	La réserve de main d'œuvre est très importante, personnes qui ont les titres/diplômes requis mais ne conviennent pas.						
	Les besoins évoluent vite et devraient être plus souvent réévalués.						
	Un manque de maturité des candidats pour exercer (surtout en plein exercice)						
	Les stages et les accompagnements sont essentiels (permettent d'acquérir plus d'expérience, ce qui manque aux candidats) mais difficiles à mettre en œuvre : manque de places de stages, demandes concentrées sur les mêmes périodes, accompagnement, etc.						
	La peur de rencontrer un autre univers, sortir de sa zone de confort						
	Problème de mobilité pas assez pris en compte dans le cursus (permis et véhicule)						

Rubrique	Constat aide à domicile	Services sociaux/santé (Croix-Rouge)	Etablissements et services de santé	Petite enfance	Socioculturel	Etablissements et services d'éducation et d'hébergement	ETA
R E C R U T E M E N T	Beaucoup d'opportunités d'emploi à travers les stages, réseaux sociaux et bouche à oreille ou réseau interne (CPAS)						
	Lacune d'orientation/appariement vers ces métiers (par le FOREM notamment). Manque de connaissance du terrain des acteurs (il faut conscientiser les demandeurs d'emploi, être sûr de la connaissance). Sur le marché du travail, l'employeur ne trouve pas de candidat adéquat (méconnaissance des métiers par les recruteurs et les orienteurs), ce qui montre qu'il y a une incompréhension du travail en lui-même.						
	On dispose d'informations sur les métiers pour lesquels on recrute le plus, mais peu d'éléments tangibles d'un point de vue quantitatif sur les besoins en termes de nombres de travailleurs (volume des postes concernés).						
	Existence d'une pénurie quantitative et qualitative pour certains métiers						
	De nombreux profils ne remplissent pas l'ensemble des conditions nécessaires à l'exercice du métier : absence du titre requis pour l'exercice du métier, permis de conduire (l'acquisition du permis a un coût, pas accessible à tous)						
	Inadéquation des profils dû à l'objectivation des besoins pas assez définie. Dans le marché du travail, pas assez de candidats adéquats, soit l'employeur ne définit pas bien son besoin soit mécompréhension du travail en lui-même.						
	Contrats précaires car sur base du profil doit être éligible pour avoir les subsides, difficulté des recruteurs (contrainte à lever !). Il y a des critères d'accès à l'emploi. Le marchand rafle la totalité des offres.						
	Manque de reconnaissance entre les métiers complémentarité/Manque de vue systémique (ignorance ce devrait être dans les écoles) /Positionnement social de chacun de ce métier différent, c'est un frein. La vision des métiers et leur statut social a un impact dans le secteur.						

Rubrique	Constat aide à domicile	Services sociaux/santé (Croix-Rouge)	Etablissements et services de santé	Petite enfance	Socioculturel	Etablissements et services d'éducation et d'hébergement	ETA
A C C U E I L E T I N T E G R A T I O N	Bonne intégration des travailleurs dans les équipes						
	Intégration parfois plus difficile chez les bénéficiaires						
	Intégration facilitée par un accompagnement du travailleur, des stages et le tutorat						
	Nombreuse actions mises en place mais pas assez de soutien financier						

Rubrique	Constat aide à domicile	Services sociaux/santé (Croix-Rouge)	Etablissements et services de santé	Petite enfance	Socioculturel	Etablissements et services d'éducation et d'hébergement	ETA
F I D E L I S A T I O N	Turnover important dû à : pénibilité du travail, conditions de travail, manque de perspectives d'évolution de carrière, stress et solitude						
	Le taux d'absentéisme élevé et augmente avec l'ancienneté (ce qui renforce la pression sur les travailleurs présents et diminue le nombre de travailleurs)						
	Satisfaction importante des travailleurs dans leur travail : ils ont une bonne image de leur secteur. Ils restent dans leur entreprise pour le sens donné par leur travail, leur relation au bénéficiaire et les valeurs de l'entreprise						
	Satisfaction aussi au niveau de l'organisation du temps de travail (différent selon les métiers), du contrat de travail						
	Les travailleurs ne souhaitent pas quitter leur secteur (sauf retraite, maladie, déménagement ou fermeture)						
	Choix volontaire du régime de travail (principalement à temps partiel) et lié à l'âge et à la pénibilité.						
	Majorité des travailleurs ont déjà une expérience externe au secteur						
	Faible mobilité interne au sein d'un service						
	Besoin d'une flexibilité dans la gestion du temps de travail (les missions sont de répondre aux besoins et les besoins ne sont pas fixes à des horaires). Le financement ne permet pas de faire évoluer (et de compenser ce besoin de flexibilité !). Par contre, le secteur marchand peut répondre à ces horaires.						

IV. QUESTIONNAIRES DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC

Questionnaire EMPLOYEURS

A destination des : directeur·trice·s, responsables de service, personnes en charge du recrutement et/ou de la GRH, les collaborateur·trice·s administratif·tive·s ou encore les représentants des pouvoirs organisateurs/employeurs.

Temps : +/- 20min

Blocs de questions :

- 1) Identification
- 2) Besoins en personnel et recrutement
- 3) Accueil et intégration
- 4) Fidélisation

1. IDENTIFICATION

Q1 Dans quelle Commission Paritaire se trouve mon service/entreprise ?

- 330.01 : Les établissements et services de santé
- 332 : Aide sociale et soins de santé (services sociaux / santé, petite enfance)
- 329.02 : Le socioculturel
- 319.02 : Les établissements et services d'éducation et d'hébergement
- 327.03 : Les entreprises de travail adapté
- 337 : Autres organisations non-marchandes
- Autre
- Je ne sais pas

Q2 Mon service/entreprise fait partie de la fédération...

- Unessa
- Santhea
- Féwassm
- FASS
- FCPS-FPS
- FILE
- UNESSA-FIMS
- FSMI
- AMA
- ANCE
- Collectif SAPS
- FIPE
- UNESSA-FISSAAJ
- FESAP
- EWETA
- CESSoc
- UNESSA-FIAS-ACFI
- Autre _____

Q3 Quel type de service fait partie de mon entreprise ?

- Organisation d'un milieu d'accueil collectif – type crèche
- Organisation d'un service accueil temps libre (accueil extrascolaire, école de devoirs, centre de vacances, ...) agréé
- Organisation d'un service accueil temps libre (accueil extrascolaire, école de devoirs, centre de vacances, ...) non-agréé
- Organisation d'un service d'accueillant.es
- Opérateur de formation
- Services de promotion de la santé
- Autre
- Je ne sais pas

Q4 Pour quel métier répondez-vous ?

- AS
- Commercial
- Moniteur
- Ouvrier qualifié (agent d'entretien, cuisinier.es, homme à tout faire, ...)
- Comptable
- GRH
- Puéricultrices
- Accueillant-animateur-éducateur extrascolaire
- TPMS (travailleur psycho-médicosocial)
- Direction, responsable
- Administratif
- Autre.....

Q5 Le statut juridique de mon service/entreprise est

- ASBL
- Secteur public
- Autre

Q6 Le nombre de travailleurs employé.es dans mon service/entreprise (tous métiers confondus) est

- <10 travailleurs (très petite entreprise)
- 10<50 travailleurs (petite entreprise)
- 50<250 travailleurs (moyenne entreprise)
- 250<500 travailleurs (grande entreprise)
- >500 travailleurs (très grande entreprise)

2. BESOINS EN PERSONNEL ET RECRUTEMENT

Q7 Au sein de mon service/entreprise, nous anticipons les besoins en personnel

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q7A Si oui, par quel moyen ?

- Logiciel / numérisation

- Tableau de bord (gestion des absences, fin de carrières ...)
- Autre.....

Q8 Mon service/entreprise dispose de descriptions précises des fonctions/postes exercé.e.s dans l'entreprise (fiches de poste, etc.)

- Non
 - Oui, pour tous les métiers
 - Oui pour certains métiers (Précisez les métiers)
-
- Je ne sais pas

Q9 Mon service/entreprise utilise les canaux suivants pour recruter (Cochez (X). Plusieurs choix possibles)

- Forem
- Sites (alter job, guide social)
- Journaux
- Réserve interne de main d'œuvre
- Etablissement scolaire
- Réseaux sociaux
- Agence intérim
- Annonce via commune/province
- Site web de l'entreprise
- Réseau associatif, partenariats
- Autre : _____
- Je ne sais pas

Q10 Mon service/entreprise reçoit plutôt les types de candidature suivants (Cochez (X). Plusieurs choix possibles)

- Spontanée
- Réponse à une offre/un appel
- Suite à un stage
- Par le bouche-à-oreille
- Adressée par la commune/CPAS
- Suite à du bénévolat
- Adressée par FOREM, MIRE, CISP
- Adressée par un établissement scolaire
- Adressée par agence intérim
- Aucune
- Je ne sais pas

Q11 Mon service/entreprise possède une procédure de recrutement formalisée

- Oui, des procédures spécifiques liées à chaque métier
- Oui, une procédure identique pour tous les métiers
- Non
- Je ne sais pas

Q12 Mon service/entreprise a des postes vacants ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q12A En moyenne, le temps de vacances des postes est de...

Q13 Selon moi, il faudrait agir sur ces facteurs externes/exogènes pour FACILITER le recrutement... (cochez-en 5 maximum sur lesquels agir prioritairement)

- Législation (contingent d'heures, normes, etc.)
- Aide à l'emploi (APE, Impulsion, Art 60...)
- Modèle de financement de mon secteur
- Services similaires recrutant au même moment/sur le même territoire (concurrence)
- Concurrence avec les services privés "commerciaux" (ex titres-services...)
- Marché noir
- Nouveaux modèles de services qui mettent directement en relation l'offre proposée par des travailleur.euse.s indépendant.e.s et la demande des usager.ère.s. (Ubérisation)
- Croissance des demandes (de la part des bénéficiaires)
- Conditions d'accès à certaines formations pour accéder aux métiers
- Candidat.e.s diplômé.e.s ne possédant pas les compétences requises
- Manque de personnes qualifiées sur le marché
- Reconnaissance des diplômes obtenus hors territoire belge
- Sensibilisation/clarté aux exigences de la fonction
- Clarté sur les diplômes exigibles pour la fonction (notamment pour les subventions)
- Qualité des compétences du candidat
- Employabilité
- Visibilité du secteur
- Libérer du temps pour les RH et le recrutement car les directions sont débordées

Q14 Selon moi, les actions prioritaires pour faciliter le recrutement sont...

- Développer l'attractivité du secteur
- Valoriser les métiers
- Améliorer les conditions de travail
- Améliorer les rémunérations
- Sortir d'un métier genré
- Favoriser la diversité
- Aménager les fins de carrière
- Développer la mobilité interne
- Former les directions

Q15 Selon moi, les facteurs liés aux (futur.e.s) travailleur.euse.s qui expliqueraient les difficultés de recrutement sont (plusieurs choix possibles)

- Perception et image négative des métiers du secteur/manque d'attrance des jeunes pour ces métiers
- Inadéquation du savoir-faire et des compétences attendues
- Inadéquation entre la perception du métier par les responsables de formation et les exigences du terrain
- Manque d'expérience
- Problème de mobilité (ex: permis de conduire)
- Financement insuffisant

- Salaires, conditions de travail
- Exigence de la fonction
- Autres (précisez) _____

Q16 Selon moi, les éléments des conditions de travail qui pourraient expliquer au mieux les difficultés de recrutement sont (2 choix max)

- Régime de travail proposé (horaire)
- Contrat de travail proposé (CDD, CDI, Temps plein ou partiel, etc.)
- Niveau de rémunération proposé (salaire) + package salarial
- Pénibilité du travail proposé

Q16A Selon moi, les autres facteurs internes qui pourraient expliquer au mieux les difficultés de recrutement sont (2 choix max)

- Entreprise peu connue/visible
- Image et réputation de l'entreprise / du service
- Valeurs de l'entreprise
- Pratiques de gestion de la main-d'œuvre
- Position géographique de l'entreprise/accès

Q17 En général, les profils de candidature que je reçois correspondent à ce que je recherche ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas

Q18 En termes de compétences, pour les candidatures reçues pour un même métier, il y a, selon moi, des différences entre les filières d'enseignement/formations (Cochez et expliquez brièvement)

- Oui, énormément
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout
- Je ne sais pas

Q19 Pour se former à ce métier, je privilégierais la filière...

- Enseignement de plein exercice
- Alternance
- Promotion sociale (reprise d'étude ou pas)
- Enseignement supérieur (bac/master)
- Formation d'opérateurs privés/publics

Q19A Pourquoi ?

- Maturité
- Compétences techniques
- Budget interne
- Normes législatives
- Exigences de la formation

- Qualité des formateurs

Q20 Dans mon entreprise/service, en général, les raisons de refus de candidatures reçues sont (Cochez. Plusieurs réponses possibles)

- Faible motivation
 - Attitude inadéquate
 - Conditions d'aide à l'emploi non rencontrées
 - Méconnaissance des contraintes du métier
 - Exigences du/de la travailleur.euse trop élevées par rapport au poste proposé
 - Pas de permis de conduire
 - Manque d'expérience
 - Diplôme non adapté au profil demandé
 - Manque de flexibilité
 - Autres (Expliquez)
-

Q21 Des mesures/actions ont été expressément mises en place en interne pour pallier les difficultés de recrutement

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q21.A Les actions mises en place pour pallier les difficultés de recrutement sont les suivantes (Cochez. Plusieurs choix possibles)

- Actions de promotion dans les écoles
 - Préformation permettant de tester le métier
 - Campagne dans la presse
 - Participation à des salons/manifestations
 - Conception de brochure promotionnelle
 - Campagne dans la région/commune
 - Offre de stages
 - Amélioration de la communication globale
 - Visites/portes-ouvertes
 - Offre d'avantages extra-légaux
 - Autres (Expliquez)
-

Q21.B Les mesures mises en place ont eu un impact (Cochez)

- Oui, tout à fait d'accord
- Oui, plutôt d'accord
- Non, plutôt pas d'accord
- Non, pas du tout d'accord
- Je ne sais pas

3. ACCUEIL ET INTÉGRATION

Q22 Mon service/entreprise rencontre des difficultés d'intégration des nouveaux·elles travailleur·euse·s sociaux·ales au sein de l'équipe ?

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Toujours
- Sans avis

Q23 Les actions mises en place pour favoriser l'intégration des travailleur·euse·s sont (Cochez. Plusieurs choix possibles)

- Formations sur mesure
- Réunions d'équipe
- Soutien technique de la part des services support
- Tuteurs formés en interne
- Tuteurs formés en externe
- Livret/brochure d'accueil
- Accompagnement par la direction
- Evaluations
- Les procédures réglementaires
- Aucune
- Autres (Précisez) _____

Q24 Selon moi, d'autres actions pourraient être envisagées

- Oui (Précisez lesquelles ?)

- Non (Précisez pourquoi ?)

- Je ne sais pas

4. FIDÉLISATION

Q25 Mon service/entreprise réalise des statistiques de turn over (rotation du personnel)

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q26 Mon service/entreprise réalise des statistiques d'absentéisme

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q27 Selon moi, les causes d'absentéisme des travailleur·euse·s sont (Cochez. Plusieurs choix possibles)

- Conditions de travail
- Maladies professionnelles
- Autres maladies
- Formations
- Raisons familiales

- Pénibilité du métier
- Médecine préventive (par ex : écartement du personnel enceinte)
- Autres (Précisez) _____

Q28 Mon service/entreprise a été confronté.e à des départs anticipés au cours des 12 derniers mois

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q29 Selon moi, les causes/motifs des départs anticipés des travailleur·euse·s sont (Cochez. Plusieurs choix possible)

- Rémunération
- Conditions de travail (contrats précaires, ...)
- Pénibilité du métier
- Stress au travail
- Climat social
- Absence de promotion
- Peu de perspective d'évolution
- Manque de reconnaissance
- Meilleure offre chez un service concurrent
- Raisons familiales
- Localisation du service / de l'entreprise
- Dynamique d'équipe
- Horaires
- Management
- Autres (Précisez) _____

Q30 Les actions mises en place pour fidéliser les travailleur·euse·s sont (autres que celles déjà remplies dans la question relative aux actions pour favoriser l'intégration) (Cochez. Plusieurs choix possibles)

- Plan de carrière
- Formation
- Aménagements de fin de carrière
- Élément salarial/Rémunération/ Avantages extralégaux
- Gestion collaborative et participative
- Autonomie au travail
- Élément de bien-être au travail
- Ambiance de travail, dynamique d'équipe, team building
- Aucune
- Autres (Précisez) _____

Q31 Avant de clôturer, et sans obligation, je désire ajouter ici un commentaire sur l'attractivité des métiers de mon secteur (formation, besoins, recrutement, intégration, fidélisation, etc.)

Questionnaire TRAVAILLEURS

A destination des: travailleurs dans les secteurs des établissements et services de santé, services sociaux et de santé, petite enfance, socioculturel, établissements et services d'éducation et d'hébergement et entreprises de travail adapté.

Temps: +/- 20min

Blocs de questions:

- 1) Identification
- 2) Formation
- 3) Choix du métier/entreprise/secteur
- 4) Recrutement, accueil et intégration
- 5) Fidélisation

1. IDENTIFICATION

Q1 Je suis...

- Un homme
- Une femme
- Genre neutre

Q2 J'ai entre (.. et ..)

- 18-33
- 34-49
- 50-65

Q3 Je travaille dans un.e service/entreprise qui fait partie du secteur

- 330.01 : Les établissements et services de santé
- 332 : Aide sociale et soins de santé (services sociaux / santé, petite enfance)
- 329.02 : Le socioculturel
- 319.02 : Les établissements et services d'éducation et d'hébergement
- 327.03 : Les entreprises de travail adapté
- 337 : Autres organisations non-marchandes
- Autre
- Je ne sais pas

Q4 J'ai toujours travaillé dans cette entreprise

- Oui
- Non

Q4.A Si non, mon(mes) expérience(s) précédente(s) étai(en)t TOUTES dans le même secteur

- Oui
 - Non (précisez le(s) secteur(s) dans le(s)quel(s) vous avez déjà travaillé avant)
-

Q5 Mon ancienneté dans l'entreprise est

- <3 ans
- 3<10 ans
- >10 ans

Q6 Mon ancienneté dans la fonction actuelle au sein de l'entreprise est de

- <3 ans
- 3<10 ans
- >10 ans

Q7 J'ai déjà changé de fonction dans l'entreprise

- Oui, une fois (Quelle fonction aviez-vous avant ?)

- Oui, plusieurs fois (Quelles fonctions aviez-vous avant ?)

- Non

Q8 Mon régime de travail actuel dans l'entreprise est (Cochez)

- Temps plein
- Temps partiel volontaire (Précisez le temps partiel : 4/5, 3/4, 1/2, etc.)

- Temps partiel non-choisi (Précisez le temps partiel : 4/5, 3/4, 1/2, etc.)

Q8A Précisez la raison de ce régime de travail

- Congé thématique
- Raison de santé
- Décision volontaire
- Autre.....

Q9 Mon contrat de travail est (Cochez)

- CDI
- CDD
- Contrat de remplacement
- Intérim
- Indépendant
- Etudiant
- Plusieurs contrats
- Convention de volontariat
- Autre (Précisez) _____

Q10 Le statut juridique de mon service/entreprise est

- ASBL
- AISBL
- Secteur public
- Autre
- Je ne sais pas

2. **FORMATION**

Q11 Je me suis formé au métier à travers :

- Enseignement supérieur (bachelier ou graduat)
- Enseignement secondaire professionnalisant
- Enseignement spécialisé
- Alternance
- Formation complémentaire
- Au sein de l'entreprise
- Autre (Précisez) _____

Q12 Ma formation initiale correspond aux compétences demandées dans mon métier

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Pas d'accord
(Précisez pourquoi)

-
- Pas du tout d'accord
(Précisez pourquoi)

-
- Je ne sais pas

Q13 Je ressens actuellement des besoins en formation pour exercer mon métier

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q13.A Mes besoins en formation sont (cochez max 3)

- Apprentissage de techniques spécifiques à mon métier
- Savoir-être
- Amélioration de ma pratique professionnelle
- Formation sur le bien-être au travail
- Formation sur le bien-être personnel
- Découverte de nouvelles pratiques professionnelles
- Mobilité professionnelle (passerelle pour se déplacer dans le secteur)
- Gestion des ressources humaines
- Gestion comptable et financière
- Gestion d'équipe
- Gestion de conflits
- Communication
- Outils numériques
- Développement de compétences pour mon environnement sectoriel

3. CHOIX DU METIER/DU SECTEUR/DE L'ENTREPRISE

Q14 J'ai choisi mon METIER pour les raisons suivantes (Plusieurs choix possibles)

- Par vocation pour le métier (aspect social et humain)
 - Pour les valeurs véhiculées
 - Car ce métier permet de trouver facilement de l'emploi
 - Pour les actes techniques liés au métier
 - Suite au témoignage d'une personne (proche ou autre) travaillant dans le métier
 - Suite à une réorientation professionnelle / réinsertion au travail
 - Suite à un stage
 - Suite à une opportunité
 - Car mes compétences/qualités sont reconnues dans mon métier
 - Autre raison
(Précisez)
-

Q15 J'ai choisi de travailler dans ce SECTEUR pour les raisons suivantes (Plusieurs choix possibles)

- Par vocation (aspect social et humain)
 - Pour les valeurs sociales
 - Car ce secteur permet de trouver facilement de l'emploi
 - Suite au témoignage d'une personne (proche ou autre) travaillant dans le secteur
 - Suite à une réorientation professionnelle / réinsertion au travail
 - Suite à un stage
 - Suite à une opportunité
 - Autre raison
(Précisez)
-

Q16 J'ai pris la décision d'intégrer cette ENTREPRISE/ORGANISATION parce que (Plusieurs choix possibles)

- J'y ai réalisé un stage
 - Elle était située près de chez moi
 - J'avais des connaissances qui y travaillaient déjà
 - Elle permettait de travailler dans une équipe interdisciplinaire
 - L'entreprise avait bonne réputation
 - Les horaires de travail me convenaient
 - Le contrat de travail proposé était attractif
 - J'aimais les valeurs défendues par l'entreprise
 - J'ai vu l'offre d'emploi
 - Elle offrait des avantages
(Précisez lesquels)
-
- Autre raison
(Précisez) _____

4. RECRUTEMENT

Q17 J'ai trouvé mon emploi via

- FOREM/ACTIRIS
 - Sites internet (alter job, guide social, etc)
 - Annonce dans les journaux
 - Etablissement scolaire
 - Site internet de l'entreprise
 - Réseaux sociaux
 - Agence intérim
 - Un proche
 - Une candidature spontanée
 - Bouche à oreille
 - Annonce interne/fin de stage
 - Autre raison
(Précisez)
-

Q18 J'ai éprouvé des difficultés à trouver un emploi dans mon métier

- Oui
- Non

Q18.A Si oui, a(les) difficulté(s) rencontrée(s) pour trouver mon emploi a(ont) été de (Plusieurs choix possibles)

- Accéder à des offres d'emploi (Expliquez pourquoi)

 - Me faire embaucher après avoir répondu à plusieurs annonces (Expliquez)

 - Trouver un poste qui corresponde à mes attentes/exigences (Expliquez)

 - Trouver un poste qui corresponde à mes contraintes vie privée vie professionnelle (Expliquez)

 - Autres (Précisez) _____
-

Q19 Selon moi, les facteurs qui pourraient expliquer pourquoi je ne vais pas vers un.e certain.e service/entreprise sont (plusieurs choix possibles)

- Perception et image négative des métiers du secteur/manque d'attrance des jeunes pour ces métiers
- Inadéquation du savoir-faire et des compétences attendues/formation académique inadéquate
- Inadéquation du savoir-être et des exigences du métier
- Manque d'expérience
- Problème de mobilité (ex : permis de conduire)
- Localisation
- Conditions de travail (horaires, ...)
- Autres (précisez) _____

5. ACCUEIL ET INTEGRATION

Q20 L'ACCUEIL que j'ai reçu à mon arrivée a été

- Très bon
- Bon
- Plutôt bon
- Ni bon ni mauvais
- Plutôt mauvais
- Mauvais
- Très mauvais

Q21 MON INTEGRATION DANS L'EQUIPE a été

- Très bonne
- Bonne
- Plutôt bonne
- Ni bonne ni mauvaise
- Plutôt mauvaise
- Mauvaise
- Très mauvaise

Q21.A A mon arrivée les actions qui ont favorisé mon INTEGRATION DANS L'EQUIPE sont (plusieurs choix possibles)

- Formations sur mesure
- Réunions d'équipe
- Soutien technique de la part des services support
- Tuteurs formés en interne
- Tuteurs formés en externe
- Livret/brochure d'accueil
- Aucune
- Autres (Précisez) _____

Q22 Selon moi, d'autres actions pourraient être envisagées

- Oui (Précisez lesquelles ?)

-
- Non (Précisez pourquoi ?)

-
- Je ne sais pas

6. FIDELISATION

Q23 Je reste dans cette ENTREPRISE/ORGANISATION parce que (plusieurs choix possibles)

- Je partage les valeurs portées par l'entreprise
- Je trouve du sens à mon travail
- Les conditions financières me conviennent (salaire, avantages extra légaux, paiement heures inconfortables, remboursement frais de déplacement, etc.)
- Le contrat de travail me convient
- L'organisation des horaires et de mon planning de travail me convient
- L'organisation de travail me plaît (organisation des équipes, réunions d'équipe)
- J'ai des responsabilités qui me conviennent
- Mes compétences sont reconnues par mes collègues
- Mes compétences sont reconnues par mes supérieurs
- J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles
- J'ai des possibilités d'avancement de carrière (mobilité interne)
- Les relations avec mes supérieurs me conviennent
- Les relations avec les bénéficiaires me conviennent
- Les services proches de l'entreprise facilitent ma vie personnelle (garde enfants, écoles, commerces, etc.)
- Je travaille près de chez moi
- Je me sens bien dans l'équipe
- Autre (Précisez) _____

Q24 Globalement, ma satisfaction au travail est

- Extrêmement bonne
- Bonne
- Plutôt bonne
- Ni bonne ni mauvaise
- Plutôt mauvaise
- Mauvaise
- Extrêmement mauvaise

Q25 Globalement, je suis satisfait.e par mes conditions de travail/contrat (horaires, salaire, ...)

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non
- Pas d'avis

Q26 Globalement, l'image que j'ai du SECTEUR, du METIER et de mon ENTREPRISE est (Cochez de "Extrêmement positive" à "Extrêmement négative")

	Extrêmement positive	Positive	Plutôt positive	Ni positive ni négative	Plutôt négative	Négative	Extrêmement négative

L'image que j'ai de mon <u>secteur</u> est	•	•	•	•	•	•	•
L'image que j'ai de mon <u>métier</u> est	•	•	•	•	•	•	•
L'image que j'ai de mon <u>entreprise</u> est	•	•	•	•	•	•	•

Q27 La probabilité que je quitte le SECTEUR, le METIER et l'ENTREPRISE est (Cochez de "Extrêmement forte" à "Extrêmement faible")

	Extrêmement forte	Forte	Plutôt forte	Neutre	Plutôt faible	Faible	Extrêmement faible
La probabilité que je quitte mon <u>secteur</u> est	•	•	•	•	•	•	•
La probabilité que je quitte le <u>métier</u> est	•	•	•	•	•	•	•
La probabilité que je quitte l' <u>entreprise</u> est	•	•	•	•	•	•	•

Q28 Les(s) principa(ux) motif(s) de mon départ serai(en)t ? (Listez. Texte libre)

- Rémunération
- Conditions de travail (contrats précaires, ...)
- Pénibilité du métier
- Stress au travail
- Climat social
- Absence de promotion
- Peu de perspective d'évolution
- Manque de reconnaissance
- Meilleure offre chez un service concurrent
- Raisons familiales
- Autres (Précisez) _____

Q29 Avant de clôturer, et sans obligation, je désire ajouter ici un commentaire à propos de l'attractivité des métiers du secteur dans lequel je travaille (formation, recrutement, intégration, fidélisation, etc.) _____

V. GUIDE D'ENTRETIEN DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC

Nous nous sommes basés sur les guides utilisés pour l'étude pilote à destination des différents acteurs identifiés pour l'étude. Il s'agit d'une base qui demande d'être réadaptée par les fédérations en fonction des acteurs interrogés et des métiers/services visés.

Acteurs de l'orientation

QUESTION GENERALE SUR VOTRE AVIS QUANT A L'ATTRACTIVITE DES 6 METIERS

Quel est votre SENTIMENT PRINCIPAL par rapport à l'attractivité de ces métiers ? Quel est selon vous L'IMPACT DE LA CRISE COVID 19 sur les orientations vers les formations de ces métiers ?

QUESTION NEUTRE SUR LES DONNEES EN VOTRE POSSESSION POUR CES METIERS

Quelles sont les INFORMATIONS dont vous disposez concernant ces métiers ? Quelles sont celles dont vous n'avez pas connaissance ?

Par exemple :

- Quels sont les outils à votre disposition pour orienter vers ces métiers ?
- Connaissez-vous les Fédérations de ces métiers et leur rôle ? Êtes-vous en contact avec ces fédérations ?
- Avez-vous déjà organisé des séances d'informations sur ces métiers ?
- Quelles les principales questions reçues sur ces métiers ?
- Quelles sont les freins perçus pour entrer dans ces métiers ?
- Avez-vous des contacts avec les services qui engagent pour ces métiers ?

QUESTION SUR LES ASPECTS NÉGATIFS, LES PROBLÈMES DONT VOUS AVEZ CONNAISSANCE POUR CES METIERS

Qu'est ce qui ne va pas pour ces métiers ? Quels sont les freins pour accéder à ces métiers ? Quels sont les problèmes rencontrés pour ces métiers ? Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place mais qui ne fonctionne pas ?

QUESTION SUR LES ASPECTS POSITIFS CONCERNANT L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

Quels sont les arguments d'attractivité de ces métiers ? Quels sont les avantages, les bonnes pratiques, les espoirs qui peuvent être exposés ? Comment pourrait-on encore aller plus loin ? Comment faire pour que ces métiers soient encore mieux valorisés ?

QUESTION SUR LES PROPOSITIONS POUR FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

En fonction des points positifs et négatifs, quelles seraient les propositions d'alternatives à mettre en place ? Quelles idées nouvelles pourraient booster l'attractivité de ces métiers ? Si on pouvait refaire quelque chose que ferait-on ? Quelle solution peut-on apporter aux problèmes rencontrés ? Quelles suggestions face aux freins ? Quel plan d'action proposer ?

Acteurs des référentiels métiers et des classifications

QUESTION GENERALE SUR VOTRE AVIS QUANT A L'ATTRACTIVITE DES 6 METIERS

Quel est votre SENTIMENT PRINCIPAL par rapport à l'attractivité de ces métiers ? Quel est selon vous L'IMPACT DE LA CRISE COVID 19 sur ces métiers ?

QUESTION NEUTRE SUR LES DONNEES EN VOTRE POSSESSION POUR CES METIERS

Quelles sont les INFORMATIONS dont vous disposez concernant ces métiers ? Quelles sont celles dont vous n'avez pas connaissance ?

Ex :

- Que savez-vous sur ces métiers ? Comment ça se passe pour les référentiels/les classifications de fonction ?
- Quelles sont vos ressources pour la rédaction des études préliminaires sur ces métiers ? Quels sont ou ont été les obstacles rencontrés lors des études préliminaires sur ces métiers
- Comment fonctionne l'ARES et le SFMQ pour la définition des référentiels métiers ?
- Quels sont les liens entre les référentiels produits par le SFMQ et ceux de l'ARES ?
- Dans l'élaboration des profils métiers dans ces secteurs, quels sont les critères qui peuvent être un frein à l'engagement dans ces métiers ?
- Comment fonctionne l'IFIC pour les classifications des fonctions de ces métiers
- Etc.

QUESTION SUR LES ASPECTS NÉGATIFS, LES PROBLÈMES DONT VOUS AVEZ CONNAISSANCE POUR CES METIERS

Qu'est ce qui ne va pas pour ces métiers ? Quels sont les freins pour accéder à ces métiers ? Quels sont les problèmes rencontrés pour ces métiers ? Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place mais qui ne fonctionne pas ?

QUESTION SUR LES ASPECTS POSITIFS CONCERNANT L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

Quels sont les arguments d'attractivité de ces métiers ? Quels sont les avantages, les bonnes pratiques, les espoirs qui peuvent être exposés ? Comment pourrait-on encore aller plus loin ? Comment faire pour que ces métiers soient encore mieux valorisés ?

QUESTION SUR LES PROPOSITIONS POUR FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

En fonction des points positifs et négatifs, quelles seraient les propositions d'alternatives à mettre en place ? Quelles idées nouvelles pourraient booster l'attractivité de ces métiers ? Si on pouvait refaire quelque chose que ferait-on ? Quelle solution peut-on apporter aux problèmes rencontrés ? Quelles suggestions face aux freins ? Quel plan d'action proposer ?

Acteurs de la formation continue, du développement et des compétences

QUESTION GENERALE SUR VOTRE AVIS QUANT A L'ATTRACTIVITE DE CES METIERS

Quel est votre SENTIMENT PRINCIPAL par rapport à l'attractivité de ces métiers ? Quel est selon vous L'IMPACT DE LA CRISE COVID 19 sur les orientations vers les formations de ces métiers ?

QUESTION NEUTRE SUR LES DONNEES EN VOTRE POSSESSION POUR CES METIERS

Quelles sont les INFORMATIONS dont vous disposez concernant ces métiers ? Quelles sont celles dont vous n'avez pas connaissance ?

Par exemple :

- Que savez-vous sur ces métiers ?
- Quelles sont les formations continues pour les métiers dont vous avez connaissance ?
- Quel est le profil des personnes utilisant les formations ?
- Combien de personnes utilisent les formations par an ?
- Pouvez-vous estimer l'intérêt pour ce secteur parmi les personnes que vous rencontrez ?
- Avez-vous des statistiques sur le nombre d'emploi créés dans ce secteur ?
- Disposez-vous de statistiques évaluant le nombre de bilans de compétence par secteur ?
- Avez-vous des formations continues en cours pour ces métiers
- Disposez-vous de statistiques sur la fréquentation de ces formations et sur le nombre de bilan de compétences ?
- Quelles sont les types de formation continuées demandées ?
- Combien de validation de compétences pour ces métiers ?

QUESTION SUR LES ASPECTS NÉGATIFS, LES PROBLÈMES DONT VOUS AVEZ CONNAISSANCE POUR CES METIERS

Qu'est ce qui ne va pas pour ces métiers ? Quels sont les freins pour accéder à ces métiers ? Quels sont les problèmes rencontrés pour ces métiers ? Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place mais qui ne fonctionne pas ?

QUESTION SUR LES ASPECTS POSITIFS CONCERNANT L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

Quels sont les arguments d'attractivité de ces métiers ? Quels sont les avantages, les bonnes pratiques, les espoirs qui peuvent être exposés ? Comment pourrait-on encore aller plus loin ? Comment faire pour que ces métiers soient encore mieux valorisés ?

QUESTION SUR LES PROPOSITIONS POUR FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

En fonction des points positifs et négatifs, quelles seraient les propositions d'alternatives à mettre en place ? Quelles idées nouvelles pourraient booster l'attractivité de ces métiers ? Si on pouvait refaire quelque chose que ferait-on ? Quelle solution peut-on apporter aux problèmes rencontrés ? Quelles suggestions face aux freins ? Quel plan d'action proposer ?

FOREM

QUESTION GENERALE SUR VOTRE AVIS QUANT A L'ATTRACTIVITE DE CES METIERS

Quel est votre SENTIMENT PRINCIPAL par rapport à l'attractivité de ces métiers ? Quel est selon vous L'IMPACT DE LA CRISE COVID 19 sur les formations le recrutement de ces métiers ?

QUESTION NEUTRE SUR LES DONNEES EN VOTRE POSSESSION POUR CES METIERS

Quelles sont les INFORMATIONS dont vous disposez concernant ces métiers ? Quelles sont celles dont vous n'avez pas connaissance ?

Exemple :

- Quels sont les outils de screening pour le recrutement de ces métiers ?
- Quels sont les partenariats existant dans les CEFO ?
- Quelle documentation existe concernant les orientations vers ces métiers ?
- Quelle connaissance/collaboration des Fédérations d'employeurs de ces métiers / ce secteur ?
- Comment s'établissent les liens avec les IBEFE et les travaux sur ces métiers ?
- Comment s'organisent les liens avec les cités des métiers ?
- Quelle est l'offre de formation FOREM pour les métiers concernés ?
- Autre ?

QUESTION SUR LES ASPECTS NÉGATIFS, LES PROBLÈMES DONT VOUS AVEZ CONNAISSANCE POUR CES METIERS

Qu'est ce qui ne va pas pour ces métiers ? Quels sont les freins pour accéder à ces métiers ? Quels sont les problèmes rencontrés pour ces métiers ? Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place mais qui ne fonctionne pas ?

QUESTION SUR LES ASPECTS POSITIFS CONCERNANT L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

Quels sont les arguments d'attractivité de ces métiers ? Quels sont les avantages, les bonnes pratiques, les espoirs qui peuvent être exposés ? Comment pourrait-on encore aller plus loin ? Comment faire pour que ces métiers soient encore mieux valorisés ?

QUESTION SUR LES PROPOSITIONS POUR FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

En fonction des points positifs et négatifs, quelles seraient les propositions d'alternatives à mettre en place ? Quelles idées nouvelles pourraient booster l'attractivité de ces métiers ? Si on pouvait refaire quelque chose que ferait-on ? Quelle solution peut-on apporter aux problèmes rencontrés ? Quelles suggestions face aux freins ? Quel plan d'action proposer ?

IBEFE

QUESTION GENERALE SUR VOTRE AVIS QUANT A L'ATTRACTIVITE DE CES METIERS

Quel est votre SENTIMENT PRINCIPAL par rapport à l'attractivité de ces métiers ? Quel est selon vous L'IMPACT DE LA CRISE COVID 19 sur ces métiers ?

QUESTION NEUTRE SUR LES DONNEES EN VOTRE POSSESSION POUR CES METIERS

Quelles sont les INFORMATIONS dont vous disposez concernant ces métiers ? Quelles sont celles dont vous n'avez pas connaissance ?

Ex :

- Quels sont les projets, pôles de synergies réalisés ou en cours de réalisation ou à venir concernant ces métiers ?
- Avez-vous une identification des filières et du nombre d'étudiants dans ces filières dans votre région ?
- Etc.

QUESTION SUR LES ASPECTS NÉGATIFS, LES PROBLÈMES DONT VOUS AVEZ CONNAISSANCE POUR CES METIERS

Qu'est ce qui ne va pas pour ces métiers ? Quels sont les freins pour accéder à ces métiers ? Quels sont les problèmes rencontrés pour ces métiers ? Qu'est-ce qu'il faudrait mettre en place mais qui ne fonctionne pas ?

QUESTION SUR LES ASPECTS POSITIFS CONCERNANT L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

Quels sont les arguments d'attractivité de ces métiers ? Quels sont les avantages, les bonnes pratiques, les espoirs qui peuvent être exposés ? Comment pourrait-on encore aller plus loin ? Comment faire pour que ces métiers soient encore mieux valorisés ?

QUESTION SUR LES PROPOSITIONS POUR FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE CES MÉTIERS

En fonction des points positifs et négatifs, quelles seraient les propositions d'alternatives à mettre en place ? Quelles idées nouvelles pourraient booster l'attractivité de ces métiers ? Si on pouvait refaire quelque chose que ferait-on ? Quelle solution peut-on apporter aux problèmes rencontrés ? Quelles suggestions face aux freins ? Quel plan d'action proposer ? Quelles sont les pistes développées dans votre région pour y répondre ?

VI. TABLEAU DE CALCUL POUR LE TURNOVER

Année	Nombre de CDI*	Nombre de CDD*	Nombre de CDR*	Nombre de contrats Interim*	Nombre de contrats indépendants*	Nombre de temps partiels*	Nombre de personnes en incapacité de travail (<1 mois au 31 décembre de l'année)	Nombre de personnes en incapacité de travail (>1 mois et <1 an au 31 décembre de l'année)	Nombre de personnes en incapacité de travail (>1 an au 31 décembre de l'année)	Nombre de travailleur.eus.e.s occupé.e.s au 1er janvier par métier	Nombre de travailleur.euse.s (personnes physiques) entré.e.s dans l'année par métier*	Nombre de travailleur.euse.s ayant quitté l'entreprise dans l'année par métier*	Taux de rotation personnel en année N [(Nombre de départs en N + Nombre d'arrivées en N)/2]/Effectif au 1er janvier de N
										(a)	(b)	(c)	$((c+b)/2)/a$

VII. LISTE DES ACTEURS INTERROGÉS DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE PILOTE

Liste tirée de l'étude pilote

Les acteurs de l'attractivité

Parmi lesquels nous retenons principalement les acteurs de **l'orientation et de promotion des métiers** :

- FOREM (aide au recrutement, screening des compétences, présentation des formations...)
- Analyse du marché de l'emploi et la formation AMEF (Analyse des métiers et de leur écosystème)
- Centres Psycho-médico-sociaux (PMS) (orientation)
- Carrefour Emploi-Formation Orientation (CEFO) (orientation et promotion des métiers)
- Service d'Information sur les Études et Professions (SIEP)-(orientation)
- Cités des métiers (orientation et promotion des métiers)
- IBEFE (promotion des métiers et analyse des métiers par région)
- Infor jeune (information sur les métiers)

Les acteurs de la formation

Les acteurs des référentiels métiers :

- Service francophone des métiers et des qualifications (SFMQ) pour le niveau du secondaire qualifiant
- Académie de recherche et de l'enseignement supérieur (ARES)-pour le niveau de l'enseignement supérieur
- Interfédé (Centres d'insertion socioprofessionnel) -préqualification

Les acteurs de la validation/valorisation des compétences :

- Consortium de validation des compétences (CVDC) pour le niveau du secondaire supérieur
- ARES- pour le niveau de l'enseignement supérieur

Les opérateurs de l'enseignement et de la formation :

- Enseignement de plein exercice qualifiant
- Enseignement de promotion sociale
- Enseignement supérieur
- Interfédé (CIPS)
- Missions régionales MIRE
- FOREM
- Centres de formation agréés par la Wallonie ou Région Bruxelles capitale

Les acteurs du recrutement

Nous y retrouvons les acteurs qui participent au recrutement des futurs travailleurs dont principalement le FOREM et les établissements scolaires. Le service de l'AMEF par son analyse du marché de l'emploi est un acteur qui aide dans la définition des orientations à prendre en termes de recrutement. Les MIRE jouent également un rôle dans l'insertion des demandeurs d'emploi. Les établissements scolaires favorisent aussi la mise à l'emploi par les liens établis avec les établissements scolaires pendant les stages et servent de relais pour les offres d'emploi vers les services.

Les acteurs de l'accueil et de l'intégration

Ce sont les acteurs qui interviennent dans l'accueil des nouveaux travailleurs et des stagiaires. On y retrouve les fédérations, les directions des services, les travailleurs. Les Fonds sectoriels (<https://tutorats.org/>) ont mis en place des outils favorisant cet accueil et intégration.

Les acteurs de la fidélisation

Parmi ces acteurs, on y retrouve :

- Fonds sectoriels (Fonds maribel, Fonds de formation financement de bourses pour étude)
- Commissions paritaires

Les acteurs transversaux

- Fédérations
- Organisations syndicales

BIBLIOGRAPHIE

- Bendavid, R. (2021). *L'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire*. IFOP. <https://www.ifop.com/publication/lattractivite-des-metiers-du-secteur-social-medico-social-et-sanitaire/>
- Brillet, F., & Gavaille, F. (2016). L'image métier : Exploration d'une notion au cœur du choix professionnel. *Management Avenir*, N° 84(2), 53-72.
- Careers, F. B. F. L. F. T. A. D. is the job search expert for T. B., Search, O. of the I. M. H.-R. J., & Doyle, career experts R. T. B. editorial policies A. (2020). *What Are Soft Skills?* The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
- Cariforef. (2017). *Attractivité des formations et métiers en tension*. Essentiel. https://www.cdr-copdl.fr/doc_num.php?explnum_id=27560
- Cézanne, C., & Guillon, O. (2013). *Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : Une grille de lecture critique*. 97, 127-143.
- CGSLB. (2016, août 30). *CP 318.01 : conditions de travail et de rémunération*. CGSLB. <https://www.cgsלב.be/fr/cp-31801-conditions-de-travail-et-de-remuneration>
- De Préval, C., De Poorter, M., & Jansen, C. (2018). *Se préparer au changement d'échelle, un guide de l'UNIPSO*. calameo.com. <https://www.calameo.com/read/00281125526d94475015d>
- Dryon, P., & Krzeslo, E. (2003). Les relations collectives dans le secteur non marchand. *CRISP*, 1795, 1-51.
- Dupuis, Y. (2018). *Le mal-être des travailleurs du non-marchand*. Guide Social. <https://pro.guidesocial.be/articles/carte-blanche/le-mal-etre-des-travailleurs-du-non-marchand>
- FIPES. (2012, septembre 20). *Etude : L'attractivité des métiers* / FIPES. <http://fipes.fr/information-et-orientation-pour-tous/etude/attractivite-metiers/>
- Fondation REXEL. (2015). *Guide de la mesure d'impact social*. Improve. https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf
- Fondation Roi Baudoin. (2001). *Le secteur non marchand en Belgique—Aperçu socio-économique*. <https://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwihzBL1IOXwAhUH8hQKHZ5xAX8QFjAKegQIHxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.kbs->

frb.be%2Ffr%2F~%2Fmedia%2FFiles%2FBib%2FPublications%2FFolder%2FPUB-1227-Le-secteur-non-marchand.pdf&usg=AOvVaw2LqppSS08AHs6wJlwxvLqg

FOREM. (2021). *Aides à la promotion de l'emploi (APE)*. Le Forem. <https://www.leforem.be/particuliers/aides-financieres-aides-promotion-emploi.html>

GÉNÉRATION QUOI? – Yami 2. (2013). <https://yami2.com/catalogue/documentaire-generation-quoi/>

Gérard, B. (2009). *10 années d'évolution du secteur à profit social*. 76.

Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : Une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 97(3), 58-86.

Guerfel-Henda, S., & Guilbert, L. (2008). *La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire*. 19.

Guide Social. (2020). *Les métiers de la santé moins attractifs en 2020*. Guide Social. <https://pro.guidesocial.be/articles/fiche-metier/article/les-metiers-de-la-sante-moins-attractifs-en-2020>

Hauret, C. P. dit. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires? *Comptabilite Controle Audit, Tome 12(1)*, 125-146.

INSEE. (2019). *Définition—Formation professionnelle* / Insee. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2144>

Lexpertcomptable. (2017). *Pénibilité au travail : Définition et champ d'action*. Expert-Comptable en ligne. <https://www.l-expert-comptable.com/a/532365-penibilite-au-travail-definition-et-champ-d-action.html>

Lyan, M. (2019, juin 18). *Existe-t-il un taux de turn over idéal?* Focus RH. <https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/existe-t-il-un-taux-de-turn-over-ideal-32134.html>

Marée, M., & Mertens, S. (2002). Contours et statistiques du non-marchand en Belgique. *Les Éditions de l'Université de Liège*. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/64582/1/Maree_M_et_al__2002__Contours_et_statistiques_du_non-marchand_en_Belgique.pdf

Marée, M., & Mertens, S. (2012). *Le financement du secteur associatif*. https://www.reflexions.uliege.be/cms/c_340278/fr/le-financement-du-secteur-associatif?part=2

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne [1] | Cairn.info. *Revue de gestion des ressources humaines*, 18-31.

- Paillé, P., & Valéau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation : Le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 89(3), 40-55.
- Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n°4, 1(4), 3-26.
- Petit, R., & Zardet, V. (2017). Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management. *Association de Gestion des Ressources Humaines*, 31-54.
- Randstad. (2019). *Le Belge s'y prend autrement que le reste du monde pour trouver du travail.* / Randstad. <https://www.randstad.be/fr/workforce360/flexibility-labour-market/belge-sy-prend-autrement-reste-monde-trouver-travail/>
- SPW, P. de l'Emploi et de la F. (s. d.). *Aides à la Promotion de l'Emploi (APE)—Emploi et Formation professionnelle en Wallonie.* Portail de l'Emploi et de La Formation Professionnelle. <http://emploi.wallonie.be/home/aides-a-lemploi/APE.html>
- Taguenza, F. (2018). *La fidélisation des travailleurs à travers la marque employeur et la justice organisationnelle. Le cas INGENICO* [Université catholique de Louvain]. file:///C:/Users/Margot.renard/Downloads/TaguenzaFarah_42471500_2017-2018%20(4).pdf
- UNIPSO. (2007). *Secteur à profit social—UNIPSO.* <http://unipso.be/spip.php?rubrique8>
- UNIPSO. (2018). *Les contours du secteur à profit social—Note interne à l'UNIPSO.*
- UNIPSO. (2021a). *Aide et soins à domicile : Des leviers pour promouvoir 6 métiers—À paraître à l'été 2021.*
- UNIPSO. (2021b). *Avant-projet de décret relatif à la pérennisation des emplois créés dans le cadre du dispositif des aides à la promotion de l'emploi (APE) et à la création de nouveaux emplois dans le secteur non-marchand et les pouvoirs publics. - Exposé des motifs—Document confidentiel.*
- VISES. (2019). *Ceci n'est pas un guide—Donnons du sens à notre économie.* <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>
- Vultur, M. (2009). Les difficultés de recrutement : Quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec. *OpenEdition Journals*, 15.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
THEORIE	3
1. Le secteur à profit social	3
1.1. Finalité	4
1.2. Activités	4
1.3. Ressources	5
2. Les concepts - clés.....	7
2.1. La fidélisation du personnel.....	7
2.2. L'attractivité d'un métier et d'une organisation	9
2.3. Le couple attractivité-fidélisation	11
2.4. La formation	12
2.5. Le recrutement	13
2.6. Conclusion	14
3. Les problèmes/constats d'attractivité et de fidélisation dans le secteur à profit social....	15
METHODOLOGIE	17
1. Extrapolation des constats de l'étude pilote à d'autres secteurs	18
2. Outil méthodologique de diagnostic	19
2.1. Analyse de l'enquête pilote et de son carnet de bord	19
2.2. Échanges et entretiens ouverts avec les collègues de l'UNIPSO ayant travaillé sur l'étude pilote	20
2.3. Recherches bibliographiques	20
2.4. Entretiens collectifs avec les fédérations membres de l'UNIPSO.....	20
3. Limites méthodologiques	21
PRATIQUE	23
1. Extrapolation des constats	23
1.1. Constats de l'étude pilote sur le secteur de l'aide et des soins à domicile.....	24
1.1.1. ATTRACTIVITE.....	25
1.1.2. FORMATION.....	26
1.1.3. RECRUTEMENT	27
1.1.4. ACCUEIL ET INTEGRATION	28
1.1.5. FIDELISATION	28
1.2. Extrapolation des constats de l'étude pilote aux différents secteurs à profit social.....	30

1.2.1. Autres organisations non-marchandes (CP 337)	30
1.2.2. La petite enfance (aide sociale et soins de santé, CP 332)	33
1.2.3. Le socioculturel (CP 329.02)	39
1.2.4. Les établissements et services d'éducation et d'hébergement (CP 319.02)	43
1.2.5. Les entreprises de travail adapté (CP 327.03)	46
1.2.6. Les établissements et services de santé (CP 330.01)	49
1.3. Conclusion de l'extrapolation des constats	53
2. Création d'un guide méthodologique	56
GUIDE METHODOLOGIQUE	57
Introduction	57
Pourquoi ce guide et pour qui ?	57
Qu'est-ce que ce guide contient ?	58
ETAPE PRELIMINAIRE : LANCER ET PLANIFIER	59
Phase 1 : Mise en place d'une équipe de travail/équipe projet	59
Phase 2 : Mise en place d'un calendrier	60
ETAPE 1 : DELIMITER LE PERIMETRE DE L'ENQUETE	62
1.1. Ciblage des métiers et services concernés	62
1.2. Ciblage des acteurs-clé à interroger	62
1.3. Définition des livrables souhaités	64
ETAPE 2 : EXPLORER	65
2.1. Prise de connaissance des sources/ressources disponibles	65
2.2. Cartographie des bases de données existantes	65
2.3. Mise en place d'un comité de pilotage	67
2.4. Organisation d'une journée de lancement avec les acteurs concernés	68
ETAPE 3 : LANCER LA COMMUNICATION/PROMOTION/SENSIBILISATION	70
ETAPE 4 : COLLECTER LES DONNEES	71
4.1. QUANTITATIF : Questionnaires	71
4.2. QUALITATIF : Entretiens	72
4.3. Récolte de taux d'absentéisme et de turnover	73
ETAPE 5 : TRAITER ET ANALYSER LES DONNEES RECOLTEES	75
ETAPE 6 : VALORISER LES CONSTATS ET PISTES D'ACTION	76
CONCLUSION	78
CONCLUSION GENERALE	80

ANNEXES.....	82
I. Entretien avec les travailleurs de l'UNIPSO.....	83
II. Entretiens avec les fédérations membres	84
III. Tableaux synthétiques des similarités entres constats.....	91
IV. Questionnaires de l'outil de diagnostic	96
Questionnaire EMPLOYEURS.....	96
Questionnaire TRAVAILLEURS	104
V. Guide d'entretien de l'outil de diagnostic	112
Acteurs de l'orientation.....	112
Acteurs des référentiels métiers et des classifications	113
Acteurs de la formation continue, du développement et des compétences.....	114
FOREM.....	115
IBEFE.....	116
VI. Tableau de calcul pour le turnover	117
VII. Liste des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude pilote	118
BIBLIOGRAPHIE	120
TABLE DES MATIERES	123
EXECUTIVE SUMMARY	127

EXECUTIVE SUMMARY

In the face of the health and social crisis, it is more than ever time to value our professions with social benefits. These carers, educators, nursery nurses, ... are all asking for more recognition and measures to improve their working conditions.

This requires a better image of their profession and sector, more recognition of the complexity of their work and thus more budgetary support from the public authorities. In order to make demands on behalf of these sectors and occupations, it is first necessary to study the issues involved.

Through this work, we have decided to understand and collect the problems of attractiveness and loyalty in the professions of the social profit sectors represented by UNIPSO. We then propose a methodological tool for federations to carry out a quantitative and qualitative survey in their sector. We advise them on the steps to follow and provide them with tools such as questionnaires and interview grids.

This paper work opens the door to new reflections on the place and image occupied by the social profit sector, and the challenges facing the sector.