

# ENGAGEMENT

#79 JUIN 2026

LE MAGAZINE DE LA FONDATION LÉOPOLD BELLAN

GRAND ANGLE

## À quoi rêvent les jeunes professionnels ?

VISAGES DE LA FONDATION

PORTRAITS CROISÉS AU PÔLE SURDITÉ  
LÉOPOLD BELLAN DE PARIS

TRANSITION ÉCOLOGIQUE

TRI PÉDAGOGIQUE



FONDATION  
LÉOPOLD BELLAN



**BERNARD DE LATTRE**  
Président

**MATTHIEU LAÏNÉ**  
Directeur général

## ÉDITORIAL

*Nos métiers traversent une crise d'attractivité profonde. Et pourtant, malgré les tensions, malgré les fragilités structurelles du secteur, des jeunes continuent de choisir ces professions. Ils continuent de s'engager.*

*Derrière les chiffres parfois alarmants, il existe une réalité plus discrète mais essentielle : celle d'une génération lucide, qui cherche du sens, du lien, de l'utilité sociale.*

*Les jeunes professionnels ne parlent pas seulement d'emploi. Ils parlent de relation, de dignité, d'autonomie, de présence à l'autre. Ils racontent aussi leurs doutes, la confrontation parfois brutale à la précarité, à la souffrance psychique, au vieillissement, voire au manque de moyens. Ils disent enfin combien l'accueil, le tutorat, l'esprit d'équipe et le regard porté sur eux conditionnent leur envie de rester.*

*Leur parole nous conduit à repenser nos organisations, nos pratiques managériales, nos parcours d'intégration et de formation. Elle nous rappelle aussi que l'attractivité ne se résume pas à une question de recrutement, mais qu'elle touche à la reconnaissance, au sens du travail et à la capacité de chacun à se projeter durablement dans ces métiers.*

*À la Fondation Léopold Bellan, nous sommes convaincus que la transmission entre générations constitue une richesse majeure. L'expérience des professionnels confirmés et l'énergie des plus jeunes ne s'opposent pas : elles se complètent.*

*Ce numéro donne à voir des parcours, des engagements, des convictions. Et rappelle une évidence : prendre soin des professionnels est une condition indispensable pour continuer à prendre soin des autres.*

*Bonne lecture.*

*Choisir  
l'engagement*



# SOMMAIRE

Le dossier



PAGE  
10

## GRAND ANGLE

### À quoi rêvent les jeunes professionnels ?

- États des lieux : des vocations sous tension
- Se former tout au long de la vie
- Construire son identité professionnelle
- Réenchanter les métiers du soins et du social
- Regards croisés chez Aurore

## ENGAGEMENT

#79 Juin 2026

### COMITÉ ÉDITORIAL

Bernard de Lattre, Matthieu Lainé, Aurélie Drouet, Sophie Villedieu, Michel Alves, Elsa Carneiro, Nicolas Debut, Aurélien Dépret, Agathe Faure, Yaël Schalita, Isabelle Guardiola

### JOURNALISTE

Isabelle Guardiola

### DIRECTION ARTISTIQUE

Conception / réalisation : Gwenaële Cosquéric

### CRÉDITS PHOTOS

Hamid Azmoun, Isabelle Guardiola, Chloé Penvern, Julien De Meyer AdobeStock, DR

### IMPRESSION

Promoprint, Paris

### DÉPÔT LÉGAL

2<sup>e</sup> trimestre 2026 - ISSN 1258-9357

### FONDATION LÉOPOLD BELLAN

64, rue du Rocher 75008 Paris  
01 53 42 11 50

IMPRIMÉ SUR PAPIER RECYCLÉ

## 04 VISAGES DE LA FONDATION

- Restaurer la confiance et la communication  
Portaits croisés au Pôle surdité  
Léopold Bellan de Paris

## 07 TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- Tri pédagogique  
aux Ateliers de Paris



## 08 INCLUSION & CITOYENNETÉ

- Des mains qui créent  
Un atelier de bijoux aux Ateliers de Paris

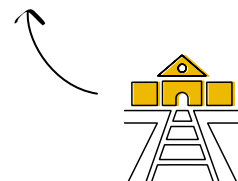
## 30 ACTUALITÉS DE LA FONDATION

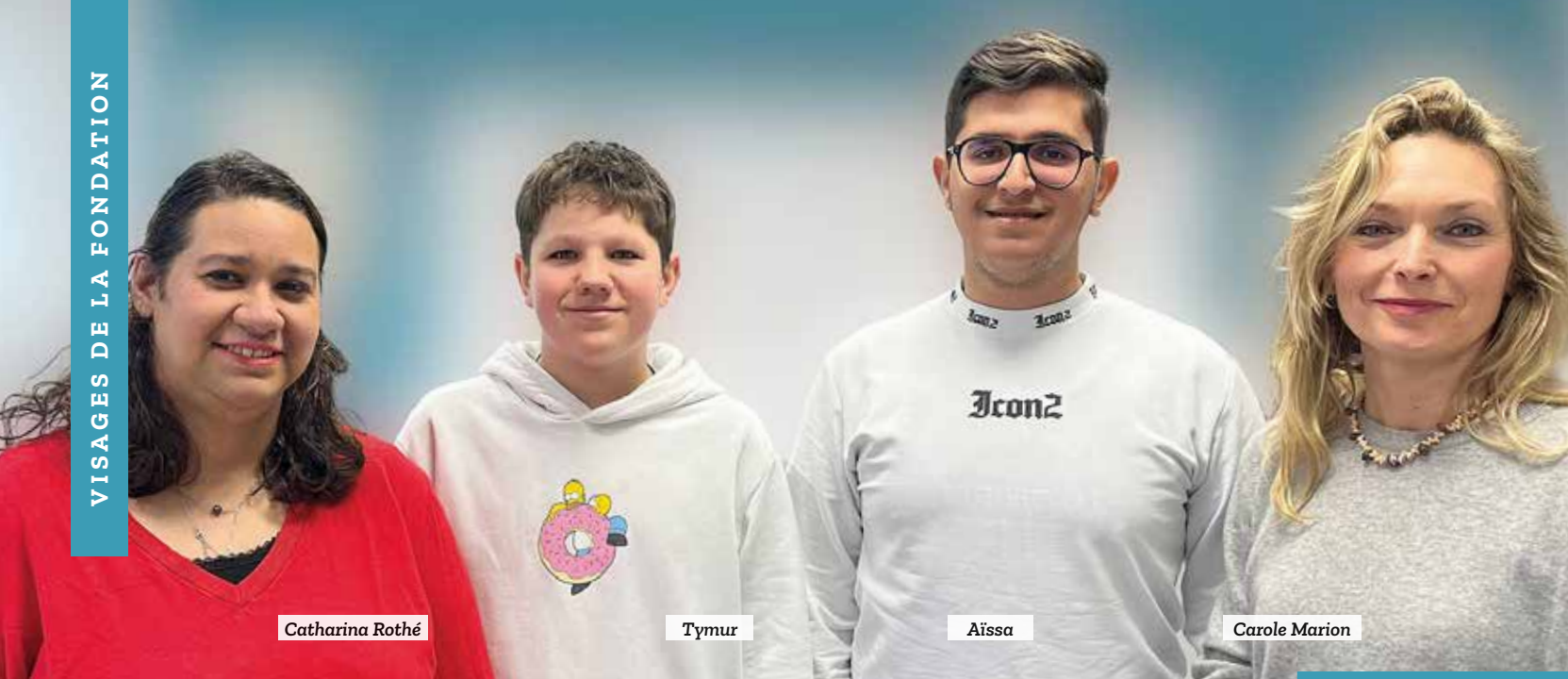
- Une maison d'accompagnement et de soins palliatifs à Tours
- Vacances pour tous  
Une aide aux projets de vacances collectifs ou individuels
- Soli'run 2026  
Nouveau rendez-vous sportif
- Manifeste pour une ville inclusive  
10 propositions de la Fondation



## 33 VIE CULTURELLE

- 2026, l'année culturelle de la Fondation
  - 4 jeunes en route vers le Bafa Môm'Arte
  - Lancement des ateliers d'écriture "Une vie parmi les autres"
  - Des pages qui nous relient
  - Le patrimoine à portée de tous





Catharina Rothé

Tymur

Aïssa

Carole Marion

PÔLE SURDITÉ DE PARIS

# Restaurer la confiance et la communication

**Tymur, 12 ans, a fui l'Ukraine à cause de la guerre. Aïssa, 19 ans, est originaire d'Algérie.**

Ces deux jeunes sourds ne parlent pas encore français. Tous deux sont accompagnés par le Pôle surdité de Paris (site du 14e), après des parcours marqués par des ruptures scolaires.

Carole Marion et Catharina Rothé, deux professeures de Langue des Signes Française (LSF), les font progresser dans l'apprentissage de la langue en valorisant leur langue d'origine et en créant des passerelles vers la LSF et le français : « J'interviens souvent au début du parcours en LSF du jeune, explique Catharina. Mon rôle est de lui permettre de comprendre et d'oser s'exprimer. »

Avec Aïssa, qui rencontre des difficultés dans la compréhension du quotidien, Catharina utilise des mises en situation concrètes (je vais chez le médecin, je demande mon chemin...), des jeux de rôle et une communication très visuelle afin qu'il mémorise et gagne en autonomie. Et en confiance : Aïssa souhaite devenir secrétaire. « Ce métier a du sens pour lui parce qu'il permet de passer du silence à la communication pour se construire un avenir », apprécie Catharina Rothé.

## Un travail en complémentarité

Les bases posées, Carole Marion prend le relais : « J'approfondis la richesse de la LSF : la grammaire, la syntaxe, mais aussi les dimensions culturelles, l'expression et le

corps ». Carole ouvre aussi les jeunes au monde : éducation aux médias, sorties dans les musées avec des visites en LSF... « Afin de rendre la culture accessible, vivante, inclusive et de développer chez les élèves la sensibilité artistique, l'esprit critique et l'expression en langue des signes. »

Après deux ans de déscolarisation, Tymur a toutes les chances de réussir et d'aller au collège, puis au lycée : « Mon rôle dépasse celui de l'enseignement, il s'agit aussi de réparer des parcours fragilisés et de redonner accès au savoir » poursuit Carole qui ajoute : « J'aime le fait d'être un modèle sourd pour eux. Ils voient qu'un adulte sourd peut-être enseignant, qualifié, autonome. C'est très important pour leur projection. »

## Un tremplin vers l'autonomie

Béatrice Bielawski est codeuse au Pôle surdité de Paris (site du 15e). Depuis la maternelle, elle accompagne en classe Antonio, un petit garçon sourd. Antonio ayant été appareillé tôt<sup>1</sup>, il a pu récupérer une bonne restauration auditive et acquérir le langage oral. Il a suivi toute sa scolarité dans le milieu ordinaire. Il bénéficie du soutien du Pôle pour renforcer encore son autonomie dans la communication<sup>2</sup>.

À ses côtés en cours, Béatrice utilise le Langage Parlé Complété (LPC), un code manuel pour accompagner la lecture labiale et lever les ambiguïtés au niveau des sosies labiaux : certains sons produisent le même mouvement des lèvres (par exemple « pa », « ba » ou « ma ») : « Avec les progrès de l'appareillage, notre métier a évolué : nous étions des traducteurs, aujourd'hui les enfants écoutent et ne codent plus mais nos interventions facilitent toujours leurs apprentissages. C'est notamment le cas en groupe où la compréhension leur est plus complexe, où l'environnement peut être très bruyant... »

En classe, elle adapte sa posture<sup>3</sup> : à côté de l'enfant pour l'aider discrètement, face à lui pour soutenir l'écriture, ou en retrait lorsque l'autonomie progresse : « Les implants ne restaurent pas l'entière de l'audition. Même si les performances auditives de ces enfants sont bonnes, ils demeurent sourds. La langue française est complexe ; syntaxe, vocabulaire, ... C'est important que les enseignants le comprennent. »

Son rôle va donc bien au-delà du code : il s'agit aussi de traduire les besoins de l'enfant et d'accompagner les adultes qui l'entourent. Tout se résume en quelques mots, ceux d'un jeune qu'elle a suivi : « Ta présence me rassure. Tu m'aides à apprendre, tu m'aides à m'organiser, tu m'aides à prendre confiance. »



Antonio



Tymur



Aïssa

- 1 Il a bénéficié d'implants cochléaires qui stimulent le nerf auditif par l'intermédiaire d'électrodes posées chirurgicalement dans la cochlée de l'oreille (dans le rocher).
- 2 L'équipe du Pôle surdité Paris 15 (codeuses, professeures Capejs - Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement des jeunes sourds) intervient auprès des enfants dans leur école de secteur ou en école de regroupement.
- 3 Selon le niveau également : en maternelle, la codeuse parle mais à partir du CP, c'est la maîtresse fait cours et la codeuse s'efface davantage. Le code peut être silencieux et un enfant ne codant pas peut s'en imprégner notamment en grande section de maternelle pour la phonologie, où les enfants jouent à se familiariser aux différents sons de la langue française.

« Nous sommes un peu comme un phare : il faut voir le sourire d'un enfant sourd quand il comprend comment va se dérouler sa journée ou une consigne ! »

Béatrice Bielawski



Béatrice Bielawski intervient en école de regroupement ou de secteur



Cours de LSF au Pôle surdité Paris 14e

À  
RETENIR



La Langue des signes française (LSF) est une langue à part entière, avec sa syntaxe.

Le Langage parlé complété (LPC) est un code manuel sur le message oral. C'est une aide à la réception du message oral dans toute son intégralité.

L'enseignement de la LSF vise à développer la compréhension, former des phrases moins brèves et plus cohérentes, savoir tenir un dialogue, transmettre une information précise et éviter de faire du mime.

Codeurs et professeurs LSF proposent des cours aux parents et aux enfants.

Vers 4 ou 5 mois, si les bébés sont appareillés, le travail de rééducation de l'audition peut démarrer. S'il existe des restes auditifs - ce que l'audiogramme aura déterminé - on les stimule au maximum pour développer la plasticité cérébrale. En tapant sur de gros tambours, en lui en faisant toucher la peau pour qu'il sente les vibrations, en insistant visuellement... On prépare ainsi au bon fonctionnement de l'implant.

Plus tard, lorsque l'enfant apprend à parler ou à « monter » le langage (expression consacrée chez les orthophonistes), on veille à la qualité et la précision de la syntaxe (par ex : dire la vache, le cochon).

# Tri pédagogique

**Aux Ateliers de Paris, un duo monitrice-travailleuse ré-organise le tri des déchets. La démarche s'inscrit dans une politique volontariste et participative.**

**Mathilde Janier, monitrice, et Mariam Diahkaby, travailleuse aux Ateliers de Paris, sont ambassadrices<sup>1</sup> de la Transition écologique dans leur établissement.** L'un de leurs premiers projets a été de ré-instaurer, de façon plus systématique, le tri des déchets, pratiqué depuis des années mais de manière inégale<sup>2</sup> : « *Pour sensibiliser l'ensemble des travailleurs, associer l'un d'eux me semblait indispensable. Je l'ai proposé à Mariam - toujours volontaire pour les nouveaux projets - et aussi parce qu'elle travaille en cuisine. Elle réalise une Reconnaissance des acquis de l'Expérience (RAE) dans le cadre du parcours Différent et Compétent, avec l'objectif de travailler en milieu ordinaire. Maîtriser le tri en cuisine complète sa formation.* »

## Des représentants dans chaque atelier

Pour généraliser la démarche de tri, Mariam et Mathilde ont mobilisé des travailleurs dans chaque atelier. Ensemble, ils ont conçu un support pour sensibiliser l'ensemble des équipes au cours d'une série de réunions, en petits groupes : « *Ce sont les travailleurs eux-mêmes qui vont animer ces temps de sensibilisation, poursuit Mathilde Janier. Chacun avec ses compétences et ses possibilités : en lisant le document projeté ou en présentant emballages ou produits. Cela les valorise et leur permet de prendre la parole en public.* »

Lors de ces séances, sont rappelés les 7 engagements de la Fondation en matière de Transition écologique<sup>3</sup> et la façon dont ils sont déclinés dans l'établissement. Puis un focus est fait sur le tri des déchets à l'Esat de façon concrète et à l'Atelier de Léo, qui valorise les matériaux recyclés dans la réparation de vélos. « *Nous souhaitons que les séances soient interactives et pensons entretenir cette dynamique au cours de l'année en utilisant des jeux pour mieux mémoriser les règles du tri.* » L'objectif que se fixent Mathilde et Mariam est que les règles de tri soient bien comprises et intégrées, jusqu'en cuisine et au réfectoire. Avec, déjà, une nouvelle étape en perspective : développer le tri des biodéchets en utilisant les bornes de collecte mises à disposition par la Ville de Paris.



1 Les ambassadeurs, professionnels ou personnes accompagnées volontaires, accompagnent la politique de transition écologique de la Fondation. Ils font circuler les idées et partagent les bonnes pratiques entre équipes, tout en portant leurs propres projets.

2 En 2025, les consignes de tri s'étendent à tous les emballages ou aux biodéchets (principalement déchets alimentaires), qui doivent être triés à la source par le biais d'un composteur individuel ou collectif.

3 <https://bellan.fr/medias/bellan-transition-20pages-2025m2low.pdf>

Dans un atelier discret de l'Esat de Paris, des travailleurs transforment des matériaux du quotidien en bijoux uniques. Derrière ces créations, bien plus qu'un savoir-faire : des compétences révélées et une place affirmée dans la société.

## Des mains qui créent

Avec passion et minutie, Souleymane décortique des capsules de café de toutes les couleurs, qu'il découpe en bandes : de la matière première qui passe ensuite dans les mains expertes d'Aminata, Latifa, Claire, Wisline ou Mariam, penchées sur leur établi, maniant pinces, perles, fermoirs et détails ouvragés en acier inoxydable. Étape par étape, du découpage au résinage, de l'assemblage à la finition, chaque bijoutier crée ou reproduit un modèle de boucles d'oreilles : L'éventail de Chine de Souleymane ou Latifa, du nom de la travailleuse, déjà épuisé... Chaque modèle est fabriqué à partir de matériaux inattendus : capsules de café, étuis en cartons d'emballage et chambres à air récupérées dans l'atelier de réparation de vélos de l'Esat.

L'activité a été lancée par une monitrice passionnée de bijouterie, Céline Pavlik, et un moniteur fêru de bricolage, Jonathan Larbaneix. Les travailleurs-artisans se sont investis dans chaque étape du projet, à commencer par la réfection et l'aménagement de l'atelier créatif, pour en faire un cocon : « Ici c'est calme, on se sent bien. Au début, Céline nous a montré des modèles puis nous sommes lancés selon notre inspiration. La première fois que j'ai créé mon modèle, j'ai pleuré de joie. Maintenant nous avons progressé et savons évaluer notre travail. », raconte Latifa.



Aminata concentrée sur le résinage des pièces.

« J'aime mettre les rivets sur les étuis, assembler les Bijoux, faire du travail minutieusement. J'ai besoin de ma concentration et j'aime ça. » Souleymane



Aminata

Claire

Céline

Latifa

Souleymane

## Un véritable apprentissage

« C'est une valorisation importante de leurs compétences techniques, créatives, logistiques, commerciales et un outil d'inclusion à part entière », détaille Céline Pavlik. Elle décrit la spécialité de chacun : le dessin et la création, le résine, l'assemblage, la présentation sur les supports, la vente...

« Quand je vois les gens qui aiment ce que je fais, ça me fait trop plaisir, apprécie Aminata. Je me sens libre de créer ... et des gens achètent ! J'assemble et je résine les bijoux, ce que j'aime beaucoup faire. Ainsi que d'aller acheter les apprêts chez le fournisseur. Je crois aussi que cela a éveillé ma créativité. »

## Un outil d'inclusion à part entière

Au lancement du projet voici deux ans, succède une phase de développement : des ventes au siège de la Fondation Léopold Bellan, à l'ARS Ile-de-France ou chez Data Iku, entreprise

« J'adore la vente, parler du Bijou et voir les tendances que les gens aiment. »

Claire

avec laquelle l'Esat travaille en détachements. Le petit groupe de travailleurs s'est rendu à la direction des services administratifs et financiers du Premier ministre, dans le cadre de la semaine dédiée au handicap. Ils y ont initié les agents à la confection d'une paire de boucles d'oreilles : « J'ai adoré transmettre mon savoir-faire, témoigne Claire. Quand j'ai vu que les agents réussissaient grâce aux consignes que je leur donnais, j'ai ressenti une grande fierté ! » Enfin, lors d'une séance avec le photographe et médiateur Nicolas Kowalski, ils ont réalisé leur catalogue pour commercialiser les bijoux.





# À quoi rêvent les jeunes professionnels ?



Pénurie de personnel,  
conditions de travail  
parfois difficiles,  
sentiment de manque  
de reconnaissance...

**Les métiers du sanitaire, du  
social et du médico-social  
traversent une crise majeure.**

Pourtant, des jeunes  
continuent de s'y engager.  
Qui sont-ils ?  
Qu'est-ce qui les motive ?  
Et comment  
construisent-ils leur  
place dans ces professions  
essentiels ?

# État des lieux : des vocations sous tension

Ils sont éducateurs, aides-soignants, infirmiers, accompagnants. Chaque jour, ils prennent soin, soutiennent, accompagnent. Et pourtant, leurs métiers peinent à recruter.

Les secteurs sanitaire, social et médicosocial connaissent une crise de l'attractivité sans précédent, tout employeur confondu. En 2025, près de 30 000 postes restent vacants dans le secteur associatif social et médico-social. Dans le même temps, les besoins explosent sous l'effet du vieillissement de la population.

**La protection de l'enfance, l'accompagnement des personnes âgées et en situation de handicap et la santé mentale sont des domaines particulièrement touchés.**

« Pour la plupart des métiers, la principale difficulté reste le manque de candidats formés. Le nombre de places en formation initiale et continue, en augmentation depuis 2020\*, ne couvre pas la hausse des besoins de la population et l'augmentation des départs à la retraite. » explique Émilie Julien, Directrice Interrégionale Île-de-France et Hauts-de-France de l'Opc Santé.

## En cause

Rémunérations insuffisantes, conditions de travail exigeantes, charge physique et émotionnelle, sentiment de manque de reconnaissance, temps partiels et emplois du temps fragmentés mais aussi perte de sens, formation insuffisante, le tout sur fond de finances publiques dégradées. Face à cela, des propositions émergent, notamment dans le « Livre blanc du travail social », paru en 2023 : revalorisation des salaires, amélioration des conditions de travail et de l'organisation des tâches.

## Qu'est-ce qui, dès lors, poussent les jeunes à s'engager dans ces métiers – ou d'autres à s'y reconverter ?

- Un sentiment d'utilité
- Les liens sensibles avec les personnes accompagnées
- La quête de sens

\* Les ouvertures de places en Instituts de Formation en Soins Infirmiers, en Instituts de Formation d'Aide-Soignant, en Instituts Régionaux de Travailleurs Sociaux sont habilitées par les Conseils régionaux avec les Agences Régionales de Santé.

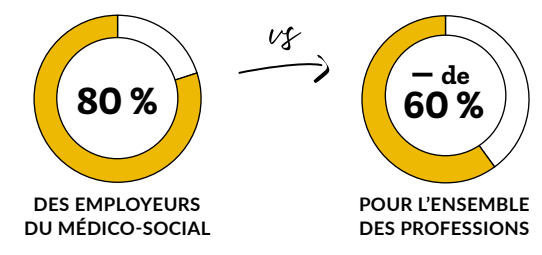


# Quelques chiffres

## LES MÉTIERS LES PLUS EN TENSION



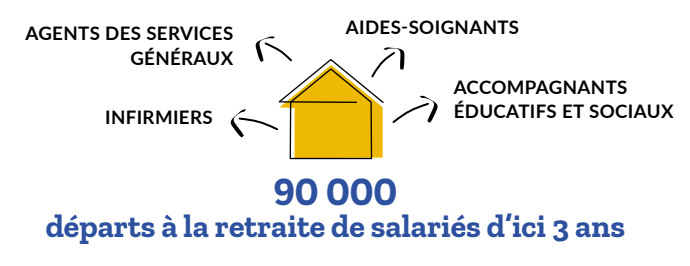
## ANTICIPATION DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



Soit **8 recrutements 10** SONT JUGÉS DIFFICILES DANS LE SECTEUR

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees) - octobre 2025

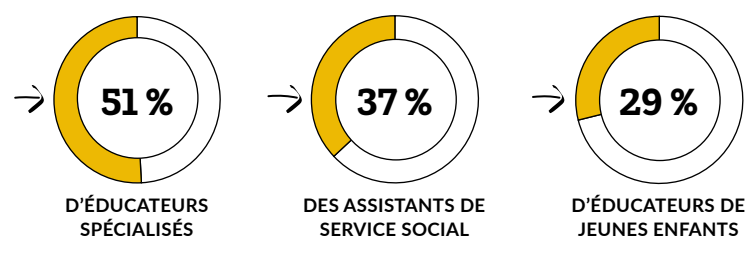
## UN DÉFI DE RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS



**26 500 postes non pourvus** dans les métiers en tension

Baromètre emploi-formation Opco Santé 2025

## SEULEMENT...



... exercent toujours leur profession, **9 ans après leur diplôme**

(Drees 2024)

## L'effet Parcoursup et structures sous tension

L'intégration des formations sur Parcoursup en 2019 a profondément modifié le profil des candidats. La suppression des concours d'entrée, qui permettaient d'évaluer motivation et expérience, a favorisé l'arrivée de néo-bacheliers parfois peu préparés aux réalités du terrain. L'entrée en formation s'effectue désormais dans un contexte paradoxal : des établissements en manque de professionnels, des terrains de stage sous tension et des étudiants confrontés très tôt aux difficultés du secteur. Cette réalité peut amener les étudiants à se questionner sur leur avenir dans ce métier : « Certains stagiaires se voient proposer un contrat de faisant-fonction en amont de leur diplôme et quittent ainsi la formation de façon anticipée ; d'autres se retrouvent confrontés au même sentiment d'usure que les professionnels et arrêtent leur formation par sentiment de ne pas avoir trouvé des conditions d'exercice permettant d'appliquer les enseignements reçus. Une réflexion commune entre les établissements de formation et les employeurs apparaît essentielle pour établir les attentes des professionnels vis-à-vis de la posture professionnelle des stagiaires mais aussi de l'accompagnement et de la fréquence du dialogue avec les responsables de parcours. »

L'institut Paris Région  
– Les abandons dans les formations sociales

### PAROLES DE JEUNES EN FORMATION

« Lorsque l'on est stagiaire, c'est important que les professionnels nous introduisent dans la vie de l'institution, dans l'équipe, auprès du public pour trouver notre place. On a besoin d'un véritable étayage. »



Leyla

**LEYLA ALTIALAY**  
3e année d'Éducation spécialisée

« Parfois, certaines professionnelles ne donnent pas envie de faire ce métier. Mais ici nous avons acquis de l'expérience et une vraie vision du métier, de tous les métiers du soin. Mon projet est d'être infirmière. »

**SARAH**  
Élève en terminale Accompagnement Soins et Services à la Personne

« En formation, on me disait que l'Ehpad, c'est la planque. Ou encore que j'allais perdre mes soins techniques, que je manquais d'ambition... En réalité, j'ai appris à faire des projets de soins pluridisciplinaires et découvert un métier passionnant. »

**SAMENTHA JOSEPH**  
Infirmière diplômée en décembre 2025



Mathilde

« Ma tutrice de l'Aide Sociale à l'Enfance est la moitié du professionnel que je suis devenue. Elle m'a vraiment aidée à me construire. C'est grâce à l'école et aux professionnels rencontrés en stage que je suis devenue une professionnelle engagée et présente pour les enfants. »

**MATHILDE ERNIS**  
Future éducatrice spécialisée



## À SAVOIR



- La formation d'infirmier reste le vœu le plus plébiscité de la plateforme Parcoursup.
- Une réforme majeure des diplômes d'État du travail social (assistant de service social, éducateur spécialisé, etc.) devrait entrer en vigueur en septembre 2026. Elle renforce le tronc commun et les passerelles entre métiers, mais suscite des débats sur l'organisation des heures de formation spécifique.
- Les difficultés apparaissent souvent très tôt, dès les études. En Île-de-France, certaines formations sociales affichent jusqu'à 40 % de taux d'abandon. En cause : précarité étudiante, méconnaissance des métiers, choix d'orientation par défaut.

# Se former tout au long de la vie

## L'alternance apparaît comme un levier majeur pour répondre à la pénurie de professionnels.

« Les apprentis sont souvent les étudiants les plus motivés. Ils ont parfois connu le travail social en tant qu'usagers, par un passage en protection de l'enfance ou des membres de la fratrie en situation de handicap. Outre l'intérêt économique, l'apprentissage leur permet d'apprendre le métier au plus près. » Alexandra Marie Moreau, directrice du CFA du social<sup>1</sup> de l'Afris Paris Parmentier, défend avec force l'alternance, stratégie idéale pour faire face à la pénurie de professionnels et sécuriser ses recrutements. Une solution mise à mal par la réforme du financement des contrats d'apprentissage de 2025, qui a réduit les aides à l'embauche – désormais réservées à un profil niveau bac ou infra bac. « Après leur diplôme, les apprentis nous disent généralement avoir envie

d'explorer d'autres secteurs ou d'autres institutions », nuance Alexandra Marie Moreau. « Certains peuvent se retrouver dans la précarité tout en accompagnant des personnes précaires. Ils se dirigent alors vers l'intérim pour avoir le sentiment de gagner plus. Ils papillonnent avant de choisir le type d'établissement qui leur conviennent et d'accepter un CDI », ajoute-t-elle.



Alexandra Marie Moreau

1 L'objectif du CFA du social est de sécuriser les parcours des apprentis jusqu'au diplôme.



— À la résidence et au foyer d'accueil médicalisé de Septeuil.



## Être actif dans son parcours de formation

Vincent Loisel, responsable comptes clés à l'Opco Santé<sup>1</sup>, rappelle les chiffres : jusqu'en 2018, l'alternance représentait 2000 stagiaires au niveau national dans le secteur contre 16 000 à présent : « C'est une culture à développer pour décupler les places en alternance, malgré le désengagement de l'État concernant le financement de la formation professionnelle, initiale comme continue. Les dispositifs de Compte Personnel de Formation, de Validation des Acquis de l'Expérience, de "période de reconversion" ou le conseil en évolution professionnelle sont des solutions dont le salarié peut se saisir pour développer sa trajectoire professionnelle. »

<sup>1</sup> L'Opco Santé accompagne une cinquantaine d'adhérents des secteurs sanitaires médico-sociaux et sociaux à but non lucratif dont la Fondation dans ses projets de de formation, qualifiantes ou professionnalisantes (conseil sur les financements des branches professionnelles et de la formation professionnelle) et dans leur politique emploi-formation. Voir <https://www.opco-sante.fr/nos-outils/la-cartographie-des-emplois-et-des-competences/>

« J'étais jeune et ne me sentais pas légitime d'accompagner des adultes. Ce stage m'a permis de voir que même si la personne est en grande difficulté psychique, elle a sa personnalité. Et que l'intérêt est de travailler sur ses projets sans se focaliser sur le handicap. »

**Mattéo Woëts** - Éducateur spécialisé

« Les branches professionnelles et les adhérents de l'Opco Santé sont mobilisés financièrement pour soutenir les formations qualifiantes de leurs salariés. C'est d'autant plus saillant dans nos secteurs où nous avons l'obligation du diplôme. »



Émilie Julien

**ÉMILIE JULIEN**

Directrice Interrégionale  
Île-de-France et Hauts-de-France  
de l'Opco Santé.

« En apprentissage, j'ai compris ce qu'était vraiment l'accompagnement des personnes en situation de handicap. On ne fait pas pour mais avec elles. J'écris mon mémoire sur l'accompagnement vers l'autonomie des personnes en situation de handicap hébergées en foyer et sur le fait d'éviter de générer une dépendance dans l'accompagnement. »

**LEYLA ALTIALAY**

Apprentie éducatrice spécialisée

« J'ai envie de continuer et d'évoluer, parce qu'on ne peut pas rester toujours dans le même temps, il faut progresser : aide-soignante, infirmière. »



Nanmoin Dosso

**NANMOIN DOSSO** - Aide à domicile

« Au fil des années, j'ai grandi, j'ai rencontré plein de personnes et entendu des tas d'histoires différentes mais je construis toujours ma posture professionnelle. »

**SANDRINE GUERVIL**

Étudiante infirmière en 3e année



## **Travailleur social : une formation généraliste**

**Les formations sociales attirent aussi de nouveaux profils issus de l'université ou de parcours en service civique, en quête de concret.**

« Ils recherchent un équilibre entre théorie et pratique, offert par nos filières. À l'IRTS, dans le cadre de la réforme de la formation de travailleur social, nous avons mis en place un partenariat avec l'université délivrant une double diplomation au bout des trois ans de formation\*. Cette voie leur permet de continuer leurs études directement ou plus tard. Les qualités d'observation, d'écoute, mais aussi d'analyse et de rédaction administrative peuvent tout à fait être transposables dans d'autres environnements que ceux du sanitaire et social. Ce sont également des métiers très créatifs, où vous pouvez utiliser une compétence artistique comme levier de d'accompagnement et/ou disposer de temps libre pour développer votre activité artistique en parallèle. »

**ANNE-MYRTILLE ROBION-DUBOIS**

DGA IRTS Parmentier

\* Licence sciences de l'éducation et de la formation



TÉMOIGNAGES JEUNES PRO

## Construire son identité professionnelle

« Je ne connaissais rien de l'éducation spécialisée...

... Je me suis rendu compte que nous n'étions pas les héros du public que nous accompagnons et que la réalité de nos métiers était plus nuancée que sauver le monde. » En débarquant de son petit village situé à la frontière suisse pour sa formation d'éducatrice en région parisienne, Mathilde Ernis éprouve un choc socio-culturel : « J'ai découvert un monde en souffrance, la précarité, la stigmatisation de certaines populations dans le secteur de la psychiatrie et des adultes en situation de handicap. J'ai alors commencé à construire mon identité professionnelle en interrogeant mes propres repères, mon regard sur les injustices... » Mathilde termine sa formation par un

stage long à la Maison Léopold Belan de Fontenay-sous-Bois accueillant des enfants confiés par la Protection de l'Enfance : « J'ai volontairement choisi la section des 12-16 ans pour me mettre en difficulté - peu d'éducateurs veulent travailler avec les adolescents. Mon référent, Grégory Pompée, m'a laissé de l'autonomie pour que je prenne confiance en mes capacités tout en me poussant au questionnement. J'ai pu apprendre sans me mettre la pression. Les valeurs professionnelles que je souhaite porter sont la justesse et la bienveillance. J'estime que chacun doit avoir la possibilité de construire sa vie la mieux possible. »

## Choisir sa voie

Le médico-social, Emma Benaboud, tourne autour depuis toujours. Si elle débute dans la profession d'assistante sociale au Pôle épilepsie Léopold Bellan de Créteil, elle est sensibilisée au handicap depuis l'enfance : dans sa famille puis dans ses premières expériences professionnelles, où elle fait fonction d'aide-soignante avant de devenir accompagnante éducative et sociale (AES).

Aujourd'hui, elle approfondit avec plaisir son métier et apprécie la stimulation intellectuelle que cela lui procure : « Il faut mobiliser de grandes qualités d'adaptabilité et de concen-

*tration pour répondre aux demandes, chacune singulières. Il faut connaître chaque dossier sur le bout des doigts mais, contrairement au travail en centre social communal, ici c'est très personnalisé : je connais l'histoire et la situation de chaque patient, de chaque travailleur, je suis capable de parler de chacun d'eux. »*

Achraf Sadeq est infirmier au Pôle domicile Léopold Bellan de Paris, diplômé depuis 18 mois. Un choix de métier qu'il a confirmé, après une première formation et du terrain au Maroc : « En France, il n'y a pas d'équivalence à mon diplôme d'infirmier, j'ai

*dû refaire toute la formation. J'étais très motivé. Je travaillais presque tous les week-ends et les jours fériés comme aide-soignant en Ssiad pour vivre. »*

C'est également cette individualisation de la relation qui lui plaît « Nous pouvons prendre le temps avec chaque patient pour bien le connaître, ainsi que son entourage, d'autant que nous les suivons parfois longtemps. Je sais que je serai infirmier toute ma vie, j'aime cette approche, cette relation avec mes patients. C'est auprès d'eux que je me sens utile, efficace. À ma place. »

« Le monde évolue tellement vite...  
De nouvelles pratiques de médiation, de nouveaux modèles éducatifs apparaissent tout le temps, c'est tellement intéressant !  
Je veux continuer à me former toute ma vie ! »

Mathilde Ernis



Trois jeunes infirmiers de l'Hôpital gériatrique de Paris 14.

## Naissance d'une vocation

Même évidence pour Samentha Joseph qui, son diplôme en poche, a fait le choix de la gériatrie en prenant un poste à la résidence médicalisée Léopold Bellan de Montesson – à rebours de ses jeunes collègues, davantage attirés par les soins techniques ou la pédiatrie : « Lors de vacances ici, j'ai eu la chance de pouvoir travailler dans chaque service, en unité protégée, en gériatrie classique...où les approches diffèrent. Dans mes stages hospitaliers, le relationnel me manquait. En unité protégée, après mon soin, je peux repasser voir le résident et mesurer son évolution, échanger lorsque cela est possible. Je me sens très apaisée au travail et heureuse d'être là pour les résidents. » ; « J'ai toujours voulu faire

ce métier, affirme à son tour Sandrine Guervil, étudiante infirmière en 3e année. *Quand j'étais petite, j'aimais beaucoup prendre soin des personnes malades, c'était naturel... J'ai fait un bac ST2S pour me préparer et suis entrée directement à l'Ifsi. »*

En stage en Ehpad et comme auxiliaire de vie au Service autonomie Léopold Bellan de Paris Est le week-end, Sandrine découvre le public des personnes âgées : *« Elles sont adorables ! Et à domicile, dans leur intimité, nous devenons proches, elles nous considèrent un peu comme un membre de leur famille »*. Cette vulnérabilité touche également Mélina et Sarah, élèves de terminale Accompagnement Soins et Services à la Personne (ASP), stagiaires à la Résidence médicalisée de Romainville. *« Une personne âgée, c'est une grande personne fragile. Il faut la considérer comme nos parents ou nos grands-parents, avec un cœur, même si elle n'est plus la même qu'avant. Il faut garder toute son humanité pour faire ce métier, même s'il est répétitif ou difficile. »*

Céléna Rasser-Vasquez, apprentie monitrice éducatrice au Pôle épilepsie de Créteil, a su très jeune qu'elle souhaitait accompagner des personnes vulnérables. Après des stages en crèche, elle fait un service civique en Ehpad, en unité protégée : *« Petite, avec mon école, j'allais souvent dans les maisons de retraite faire des activités avec les personnes âgées. Elles me faisaient rire. J'ai retrouvé cette sensation. »* Lorsqu'elle souhaite devenir monitrice, on tente de l'en dissuader en raison de son jeune âge. Céléna s'affirme *« J'ai été moi-même accompagnée depuis l'enfance : cela veut dire que j'ai eu de bons éducateurs qui m'ont donné en plus envie de faire ce métier ! »* Pour sa collègue Laure Alipio, le déclic a été différent : *« J'organisais des activités pour mon petit frère*



— À La résidence La Grande Bretèche de Tours

*« Je me suis occupée de mon père, j'aime la compagnie des personnes âgées, j'aime les écouter. Je me suis dit : pourquoi ne pas en faire mon métier ? »*

**Nanmoïn Dosso** - Aide à domicile

*et d'autres patients en centre de rééducation. Une aide-soignante m'a suggéré : pourquoi ne deviendrais-tu pas Accompagnante Educative et Sociale (AES) ? »* La voici à 28 ans qui change de vie professionnelle pour travailler auprès des personnes en situation de handicap : *« J'aime être en contact avec des personnes assez différentes de moi. Cela me stimule énormément : j'ai appris la patience, à relativiser sur mes propres problèmes et à profiter de la vie encore plus. »*

« Je suis consciente de ma jeunesse et n'oublie pas que j'ai eu la chance d'avoir été aide-soignante et que ce sont elles qui m'ont poussée à continuer mes études. Ni que les premières compétences de l'infirmière sont justement les gestes de l'aide-soignante. »

Samanta Joseph



Au Pôle épilepsie de Créteil —

## (Re)trouver du sens

Kevin Rousselle a souhaité donner un sens à sa carrière et a postulé aux Ateliers Léopold Bellan de Créteil où il est à présent moniteur en Espaces verts : « J'ai toujours été tourné vers les autres et, même si je ne connaissais pas les personnes en situation de handicap, je pense que mon observation des comportements et le fait d'aimer l'humain est suffisant pour aborder le secteur. Quand on est fait pour ça, c'est vraiment une nature, une façon d'être. »

Après plus de 20 ans dans le nucléaire, Emmanuel Tabuteau s'est reconverti : sa sensibilité au handicap le décide à réaliser un vieux rêve, devenir encadrant en Esat. Pour cela, il lui faut un Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité

d'intervention sociale (Caferuis) : « J'ai vidé mon CPF et mis un peu de ma poche. On m'a beaucoup découragé en me disant que la formation serait très dure, une remise en question quotidienne. Je me suis battu pour l'avoir ! » Emmanuel a décroché récemment le poste de chef d'atelier de l'établissement de Créteil et découvre avec passion le métier : « J'ai perdu en salaire mais retrouvé le plaisir du travail, j'ai tout de suite accroché avec l'esprit d'équipe de tous les moniteurs. Ça a redonné du sens à ma vie professionnelle comme personnelle, ça agit sur tous les volets. »

Apprentie éducatrice spécialisée dans l'un des foyers du Pôle autonomie de l'Essonne, Leyla Altialay est également mue par la quête

de sens à la suite d'un bac général plutôt scientifique : « J'adhère totalement au projet du service : l'insertion via l'autonomie. Pour une personne, l'autonomie cela peut être un acte banal de la vie quotidienne et pour une autre, aller vers un logement autonome... Je pense accompagner avec dynamisme et espoir : c'est important pour moi de croire au projet de la personne et que le handicap, le placement, etc. ne sont pas réhabilités. J'espère continuer tout au long de de ma vie professionnelle à favoriser la parole et les droits des personnes accompagnées. » Une posture qui impressionne son tuteur, Mattéo Woëts, également jeune éducateur spécialisé. Celui-ci raconte avoir longtemps eu une image partielle du métier qui

« Je me suis tout de suite conditionnée en me disant que j'étais professionnelle, donc, ce que je dis a de la valeur, même en n'ayant que 10 ans à peine de plus que les jeunes que j'accompagne. »

Mathilde Ernis

est aussi celui de sa mère : « qu'elle exerce toujours par ailleurs avec passion ! » bercé par le social, il s'engage néanmoins tout naturellement dans la profession : « Avec humilité car j'accompagne des adultes plus âgés que moi... J'ai eu la chance d'évoluer dans une équipe qui me permet d'exprimer des doutes, de passer le relais quand j'en ai besoin. Nous nous appuyons les uns sur les autres. C'est d'ailleurs à l'image de l'institution, qui est un lieu d'expérimentation accueillant de jeunes gens, parfois plein d'angoisses face au monde adulte parfois effrayant, plus encore quand on porte un handicap. Je ne me pose pas en 'sachant', les personnes ont autant à m'apporter que moi je peux leur donner. »



Au Pôle médico-éducatif de Bry-sur-Marne

## Et demain ?

**Si l'engagement est réel, il ne s'inscrit pas forcément dans la durée au même endroit.**

« Je me lève tous les matins en étant trop contente de venir au foyer voir les jeunes et faire des activités avec eux. Le jour où je n'ai plus envie ou la boule au ventre, j'arrêterai. Je sais qu'à un moment, je serai fatiguée du métier. Je pense que c'est propre à notre génération de ne pas rester dans une entreprise des années. On espère évoluer, faire autre chose ou se réinventer », exprime Mathilde Ernis, éducatrice. « Ça me paraît très bizarre de me projeter dans le métier toute ma vie comme par une sorte de fatalité, sourit Leyla Altialay. J'aimerais sûrement faire carrière dans le social mais dans d'autres postes, avec plus de pouvoir d'agir, afin de donner le plus possible à l'équipe éducative les moyens de bien travailler. »

« Les personnes qui n'ont jamais rencontré d'éducateur de leur vie ont plein de représentations. Il faut expliquer que non, une personne handicapée, tu ne la prends pas par la main dans la rue. » Leyla Altialay



TÉMOIGNAGES ENCADRANTS

# Réenchanter les métiers du soin et du social

Comment accueillir et fidéliser les jeunes professionnels ? Sans fard, les encadrants livrent leurs réflexions.

« Les jeunes aides-soignantes fantasment encore beaucoup l'univers hospitalier, les soins techniques et les services prestigieux. Et par méconnaissance, elles ont une image négative des Ehpad », estime Joséphine Tcheutchoua, cadre de santé à la Résidence médicalisée de Romainville Sur le terrain, la réalité est tout autre : « Il y a beaucoup à faire auprès de ce public vulnérable et nous, soignants, devons encore être plus attentifs aux besoins que les personnes ne peuvent plus exprimer clairement. Il nous faut travailler avec observation et imagi-

nation. Côté infirmier, nous avons beaucoup plus de responsabilités : soins techniques, contrôle du circuit du médicament... » ; « Transmettre le savoir-faire mais surtout le savoir-être est indispensable, complète Solange Taboua, infirmière à la Résidence. Je fais de la formation continue auprès des soignantes. J'observe d'abord les stagiaires, puis nous faisons un bilan. On n'entre pas dans une chambre comme dans n'importe quelle pièce. Les résidents sont chez eux. On frappe, on se présente à la personne et puis on explique le soin. »

**Pour changer les regards, les cadres doivent être attentifs à l'intégration des nouveaux - stagiaires** comme salariés - estime Joséphine : « Je tiens à être là quand ils arrivent pour les accompagner parce que je sais qu'il est très anxiogène d'arriver dans un établissement et ne pas savoir s'orienter. Et que la première impression compte pour créer nos chances de fidéliser les professionnels. » ; « Le fait d'avoir les informations sur l'organisation et l'histoire de la résidence, de présenter la Fondation est important. À cet égard, nous devons progresser encore sur le parcours d'intégration », reconnaît Vincent Cougoulic, adjoint de direction de la résidence, au profil atypique. Après avoir travaillé toute sa vie étudiante comme agent de service hôtelier (ASH), Vincent a effectué son stage de 3e année d'école de communication - marketing en Ehpad, avant d'y devenir assistant de direction. À 24 ans à peine, il a rejoint l'équipe de direction de Romainville pour relever les défis de recrutement afin d'ouvrir le Pasa et l'accueil de jour : « Nous avons recruté pour des postes en tensions, avons noué des partenariats de stages avec les écoles, avons fidélisé notre vivier de CDD. Les salariés apprécient l'environnement de travail très agréable, l'attention que nous portons à leurs demandes et l'ambiance de la résidence : ici, c'est comme une maison où nous vivons tous ensemble, professionnels et résidents créent des liens d'attachement. »



Vincent Cougoulic

« Faire évoluer le métier d'aide-soignante vers des missions d'animation de la vie sociale me paraît essentiel pour changer l'image du métier. On le voit avec les Assistantes de Soins en Gériatrie qui partent en formation et développent ces compétences pour le soin relationnel et pour l'animation. Cela les dynamise et les valorise. » Vincent Cougoulic



À La Grande Bretèche



À la résidence médicalisée de Septeuil



Jeanne-Chloé Philippon,  
éducatrice et Vadim, au Pôle éducatif  
de Bry-sur-Marne



## Mutations du travail social

Chef de service à La Maison de Fontenay-sous-Bois, Grégory Pompée observe avec recul les générations montantes d'éducatrices : « Ils ont des profils plus variés qu'auparavant, ce qui est un atout pour les équipes éducatives. Ils arrivent avec des parcours, des sensibilités ou des expériences différentes, mais parfois aussi avec moins d'expérience de terrain ou de confrontation préalable aux réalités sociales. C'est dû notamment au fait que la formation est très axée sur la dimension projet : c'est intéressant parce que cela répond à la loi de 2002 et que construire un projet avec un jeune permet d'avancer. Mais cela peut parfois conduire les jeunes professionnels à se sentir démunis lorsque le projet n'aboutit

pas ou rencontre des obstacles, notamment sur le plan scolaire. Or, notre métier demande aussi de savoir chercher des alternatives, déplacer le regard, inventer d'autres chemins possibles ». Pour autant, Grégory Pompée voit dans ces évolutions des signes d'adaptation aux transformations du secteur : « Je trouve intéressant que les jeunes professionnels prennent en considération le caractère épuisant de leur métier. Ils ont envie de l'exercer le temps adapté et avec la bonne énergie et donc de s'autoriser à s'arrêter ou changer. Ils ont par exemple envie d'être cadre au bon moment, en ayant pris l'expérience, mais surtout pas parce que c'est une suite logique. C'est selon moi un signe d'intelligence et de maturité. »

À cet égard, les arrêts sur image et interroger le sens des missions sont précieux, estime Catherine Kerdelhué, directrice du Pôle domicile de Paris, plus encore dans un secteur si peu valorisé : « Lorsque l'on construit sa posture, on est obligatoirement confronté à des situations un peu difficiles. C'est important de pouvoir s'inscrire dans des groupes d'analyse de pratique, d'en parler avec ses collègues. Or lorsque les équipes sont peu stables, le jeune professionnel ne trouve pas forcément de personnes ressources. C'est à nous d'y veiller. Je pense à une stagiaire infirmière qui récemment a assisté à une altercation lors d'une intervention à domicile. Une réunion d'équipe lui a permis de prendre du recul et de remettre le bénéficiaire au centre. Mais aussi de proposer à cette jeune femme de pouvoir rencontrer le psychologue. C'était absolument indispensable pour son avenir professionnel. »

« Les jeunes éducateurs sont plus ambitieux en termes de progression dans leur carrière. Ils font du terrain pour ouvrir leur vision et diversifient leurs expériences. Ils peuvent ensuite reprendre leurs études, passer un concours pour devenir Conseiller Principal d'Éducation, se régénérer par d'autres projets. » **Grégory Pompée**

## Créer

Adjointe de direction au Pôle épilepsie de Créteil, Cécile Chesneau travaille au déménagement des établissements et à la création par la Fondation du premier pôle francilien spécialisé en épilepsie<sup>1</sup> pour le printemps 2027 : « Notre effectif va doubler de 35 à 70 professionnels, c'est donc un important enjeu d'accompagnement de nos actuels salariés et de recrutement de nouveaux métiers : infirmiers et aides-soignants de jour et de nuit.

*L'objectif est de former les équipes avant d'ouvrir l'établissement et nous élaborons un gros plan de formation avec l'équipe des ressources humaines du siège et les associations qui nous accompagnent<sup>2</sup>. »*



Cécile Chesneau

- 1 Cette plateforme innovante de soins et d'accompagnement médico-social comprendra une Maison d'accueil spécialisée (MAS) de 40 places, un Hôpital de jour (HDJ) de 20 places, un Esat (Établissement et service d'aide par le travail) de 50 places, une fonction ressource régionale, ouverte à tous les professionnels et familles.
- 2 Farhes (Fédération des Associations pour l'Habitat et la Réinsertion des Enfants et adultes souffrant d'épilepsie sévère), EPI Île-de-France, l'Équipe Relais Handicaps Rares d'Île-de-France.



## Sécuriser le domicile

Dans le secteur du domicile, l'un des plus en tension, les directions doivent stabiliser les équipes et leur donner envie de s'investir à long terme pour construire la relation avec les bénéficiaires, clé de l'accompagnement : « Les jeunes professionnels ont une envie de liberté, de ne pas se sentir prisonniers d'institutions rigides et d'avoir le sentiment de pouvoir assez rapidement se "libérer" d'un contrat. Ils ont aussi besoin de variété dans leurs missions et de comprendre le sens de leurs tâches. À nous, employeurs, de faire preuve de souplesse et de proposer aux futurs professionnels des aménagements - quasiment des horaires à la carte - afin de concilier vie personnelle et vie professionnelle », estime Catherine Kerdelhué, directrice du Pôle domicile de Paris ; « Les métiers de l'aide à domicile constituent souvent un point d'entrée dans le monde professionnel en France, pour les personnes - jeunes ou moins jeunes - qui nous rejoignent, détaille Virginie Schuler, responsable RH du pôle. Cela leur permet de stabiliser leur situation administrative. Il s'agit souvent de femmes seules avec des enfants, qui ont besoin de pouvoir concilier vie professionnelle/vie personnelle mais n'ont aucune qualification. Nous leur construisons des parcours pour acquérir les compétences nécessaires et être employées à part entière. »



Catherine Kerdelhué



## Témoigner et varier

« Nous libérons régulièrement des professionnels afin qu'ils puissent se rendre à certains événements (salons des métiers, etc.) pour représenter l'établissement et parler de leur métier. C'est une manière de valoriser les salariés et de leur donner la possibilité de varier leur quotidien », expose Natacha de Bels, directrice du Pôle autonomie de l'Essonne.

Mattéo Woëts, éducateur spécialisé au Service Éducatif de Transition en Appartements regroupés, l'un des foyers du Pôle, intervient régulièrement lors de ce type de forums : « Il n'y a rien de plus intéressant que d'apprendre quelque chose et de le partager.

J'aime beaucoup témoigner combien notre métier est passionnant, sans édulcorer le contexte et notamment le fait que nous faisons face à des instances avec lesquelles il est difficile de composer. Ou encore que nous ne pourrions jamais disposer de suffisamment de structures adaptées à chaque profil de personnes en situation de handicap. »

« À nous de trouver les moyens un peu de sublimer les difficultés du quotidien, toujours pour donner un sens global à ce que nous faisons », appuie Catherine Kerdelhué, directrice du Pôle domicile de Paris. En faisant des temps d'arrêt en équipe sur les accompagnements qui ont bien fonctionné et s'en féliciter. Ou en saisissant les occasions pour confier des missions transversales valorisantes aux professionnelles : des tâches administratives, la remise de carte d'anniversaire à un bénéficiaire au nom du service, organiser les appels pendant un épisode de canicule ou d'épidémie.



Natacha de Bels



« C'est important de se préserver. Mon maître d'apprentissage me l'a appris à l'école d'éducateurs : si je tombe, la personne que j'accompagne tombe avec moi. »

Mattéo Woëts

## FENÊTRE OUVERTES

## ALEXIA PESCREMINOZ

Directrice des ressources humaines d'Aurore

## CAMILLE ADELL

Responsable du développement RH et de la formation



## INTERVIEW

Comment les acteurs du secteur gèrent-ils l'intégration des jeunes professionnels ?  
Éléments de réponses avec l'équipe RH d'Aurore, une association créée en 1871, qui regroupe 220 établissements et emploie 2800 à 3000 salariés autour de trois métiers ou activités : l'hébergement, l'insertion et le soin.

## TROIS CŒURS D'ACTIVITÉS CHEZ AURORE

**HÉBERGER** – Veille sociale, hébergement d'urgence, logement accompagné, accueil des réfugiés et demandeurs d'asile

**SOIGNER** – Addictions\* et maladies chroniques, santé-précarité, handicap psychique\*

**INSÉRER** – Par l'activité économique et par l'insertion

*Quels grands changements observez-vous concernant l'embauche des jeunes ?*

Nous recevons beaucoup de candidatures de jeunes très motivés par le souhait d'exercer des missions remplies de sens. Mais le profil des jeunes travailleurs sociaux a évolué, notamment sous l'effet de Parcoursup. Auparavant, ils avaient déjà travaillé dans le secteur de l'animation socio-éducative ou du périscolaire et se professionnalisaient vers 25-30 ans. Aujourd'hui, ils passent le bac et entrent en IRTS d'où ils sortent à 21 ans. Ils peuvent donc être embauchés très jeunes dans nos structures, avec peu d'expérience, tant professionnelle que personnelle. Le choc avec la réalité du terrain peut être brutal, notamment au contact de public en très grande précarité : maraude, accueils de jour pour hommes isolés, personnes isolées parfois sous l'emprise d'alcool ou de drogues...

D'ailleurs, notre partenaire l'IRTS Parmentier observe que les jeunes se dirigent plutôt en priorité vers le handicap et la protection de l'enfance, et moins spontanément vers nos publics.

# « Comment tu manages les jeunes, toi ? »

## ***D'autant que ce sont des structures souvent mal financées ?***

En effet, les structures d'hébergement ne disposent pas du tout des mêmes conditions d'accompagnement des publics que dans certaines structures très spécifiques du handicap, où le ratio personne accompagnée par professionnel peut être d'un pour un. Cela rend l'accompagnement plus complexe et peut accentuer le sentiment de désillusion chez les jeunes. À cela s'ajoute un contexte budgétaire tendu, voire incertain, notamment dans l'insertion où les financements sont souvent annuels. Dans certaines structures nous sommes passé d'un accueil de 7 à 5 jours sur 7, avec la même dotation.

## ***Avec quelles conséquences pour l'accueil des jeunes ?***

Nous avons de plus en plus de mal à accueillir des alternants et des apprentis. Les équipes, déjà sous tension, estiment qu'elles n'ont pas les ressources suffisantes pour former correctement un jeune. Nous travaillons pourtant beaucoup avec l'IRTS en lançant des campagnes de recrutement des alternants, en développant des terrains des stages qui constituent une sorte de pré-embauche où l'on forme le futur collaborateur. Mais la réalité du terrain complique parfois la mise en œuvre.

## ***Comment se passe l'intégration d'un jeune professionnel ?***

Nous essayons de la personnaliser au maximum. Cela passe par du tutorat,

de l'accompagnement et une journée d'intégration en petits groupes, par territoire, où on leur présente les grandes fonctions, l'histoire de l'association et ses valeurs... Cela crée un sentiment d'appartenance. Mais c'est surtout l'accompagnement des managers qui fonctionne. Jeune ou pas, quand on bénéficie d'un bon management constructif et intelligent, de visibilité, de perspectives... Cela participe grandement à la fidélisation.

## ***Constatez-vous un écart de culture professionnelle entre les générations ?***

Complètement. Nous voyons d'un côté des jeunes qui ont très envie de s'engager mais ont appris à se protéger. Ils sont très à cheval sur l'équilibre vie professionnelle et personnelle : on doit s'en féliciter, car c'est important ! Et par ailleurs, nous voyons des professionnels très aguerris, qui ont toujours été dans des logiques un peu sacrificielles, mais sont parfois un peu fatigués et ont souvent du mal à comprendre ces changements de génération. Beaucoup de ces tensions s'expriment en co-développement managériaux (groupes de réflexion des encadrants) : Comment tu manages les jeunes, toi ?

## ***Quelle est votre offre de formation pour accompagner les profils peu expérimentés ?***

Nous avons développé une importante offre sur les fondamentaux : souffrances psychiques et précarité : des

repères pour l'accompagnement social, posture professionnelle et juste distance dans l'accompagnement et la relation d'aide, gérer l'agressivité par la communication non-violente... Nous proposons ces formations dès l'embauche, en lien avec des organismes partenaires dont nous avons adapté le contenu à nos besoins. Depuis un an, nous développons aussi notre réseau de formateurs internes. Cela permet de valoriser les expertises présentes dans l'association et de renforcer la transmission entre professionnels.

## ***Avez-vous des temps communs fédérateurs ?***

Nous organisons une convention annuelle, sur une journée, mêlant connaissance des métiers et moments festifs. Nous proposons aussi des journées métiers, animées par une équipe centrale d'experts de nos grands métiers : addiction-psychiatrie-santé ; hébergement-asile ; santé-précarité-addiction. Cela permet de porter un regard critique sur le métier et de le faire progresser et d'harmoniser les pratiques, parfois disparates. Par exemple, concernant l'activité hébergement-asile, le leader métier fait le tour des structures et des usages sur tel ou tel sujet, comme la participation financière des usagers, et en groupe de travail se définit une pratique commune.

\* Csapa, Caarud, salles de repos pour les usagers de drogue : ces structures sont moins connues des soignants et nécessitent de la communication en direction des Instituts de formation en soins infirmiers.





## Une Maison d'Accompagnement et de Soins Palliatifs à Tours

La Fondation a reçu l'autorisation de l'Agence Régionale de Santé Centre-Val-de-Loire pour créer l'une des premières maisons d'accompagnement et de soins palliatifs en France.

Située sur le site de la Grande Bretèche, cette structure innovante offrira un cadre chaleureux et apaisant, entre domicile et hôpital, pour accompagner les personnes en fin de vie et soutenir leurs proches.

« Cette maison sera une alternative aux unités de soins palliatifs destinées aux personnes dites "en stade 3" qui souffrent de douleurs physiques et psychologiques aiguës », explique le directeur du Pôle gérontologique de Tours, Enguerran Llorens.

Ce projet traduit l'engagement historique et quotidien de la Fondation de garantir à chacun un accompagnement de qualité, dans le respect de la dignité et des liens familiaux.

### Le projet comprend :



- 12 places pour les personnes accompagnées
- 4 chambres pour l'accueil des proches
- Un environnement ouvert sur la ville et les générations

# Vacances pour tous



Le dispositif «Vacances pour Tou.te.s» de la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS), permet de soutenir structures et personnes accompagnées par les établissements du champ médico-social dans l'organisation de départs en vacances, en lien avec l'Agence Nationale des Chèques Vacances.

Il contribue aux projets de vacances collectifs ou individuels des personnes et des accompagnants travailleurs sociaux, jusqu'à 80 % de co-financement en chèques ANCV pour les personnes accompagnées et 30 % pour les accompagnants. De nombreux établissements de la Fondation ont déjà bénéficié de cette

aide et se sont de nouveau positionnés cette année pour une nouvelle demande. En 2025, 3 161 personnes en situation de précarité et 383 accompagnateur-rices ont bénéficié d'une Aide aux Projets Vacances (APV), soit 3 544 bénéficiaires au total. 68 % des personnes concernées étaient des familles.



## Soli'run 2026

Cette année encore, plus de 100 salariés et personnes accompagnées des établissements de la Fondation ont participé à la Soli'run.

La Soli'run est une course solidaire organisée au profit d'Habitat et Humanisme qui agit en faveur de l'accès à un logement digne et une insertion durable pour les personnes en situation de précarité.

Chaque participant choisit son parcours et son rythme pour une course de 5 ou 10 km ou une marche de 4 km.

**+ de 100 PARTICIPANTS**

Ce nouveau rendez-vous sportif s'est déroulé dans la bonne humeur et sous le soleil.

# Manifeste pour une ville inclusive

À l'occasion des élections municipales 2026, la Fondation a formulé 10 propositions pour une ville inclusive, défendant le modèle d'une ville qui reconnaît chacun comme acteur utile et membre à part entière de la communauté.



Accessibilité réelle de l'espace public à tous

« La commune est le premier espace où l'égalité devient concrète. C'est là que se décident l'accessibilité des services publics, l'inclusion scolaire, l'aménagement des espaces de vie, l'accès au logement, le soutien aux associations, l'accompagnement des plus vulnérables. Chaque jour, nous accompagnons 4 500 personnes (enfants, personnes en situation de handicap, personnes âgées, patients) qui vivent dans nos communes, travaillent, s'engagent et participent pleinement à la vie locale. Elles ne sont pas seulement bénéficiaires de dispositifs : elles sont des citoyens à part entière. », formule Elsa Carneiro, Directrice de la communication et de la vie institutionnelle.

## VOICI CES 10 PROPOSITIONS POUR UNE VILLE INCLUSIVE



- Faire de l'inclusion et de l'accessibilité une priorité du mandat, au-delà des obligations réglementaires ;
- Garantir l'accessibilité réelle de l'espace public à tous les âges et pour toute forme de handicap ;
- Former les agents municipaux à l'accueil de tous ;
- Reconnaître et valoriser le rôle social de tous ;
- Garantir la citoyenneté de chacun ;
- Renforcer l'école inclusive ;
- Favoriser l'accès à l'emploi ;
- Lutter contre la précarité et le non-recours aux droits ;
- Permettre de vivre et vieillir chez soi dans la dignité ;
- Soutenir le logement des plus vulnérables et des professionnels essentiels.



La culture,  
véritable levier  
d'inclusion.  
Écriture,  
patrimoine,  
formation, lecture...  
partout, des  
initiatives se  
déploient pour  
permettre à chacun  
de prendre  
pleinement part  
à la vie culturelle.

## 2026, l'année culturelle de la Fondation

### 4 jeunes en route vers le Bafa avec Môm'Artré

Quatre jeunes des Maisons de Courbevoie et de Fontenay-sous-Bois se sont engagés dans un **parcours de remobilisation dans la formation Bafa proposée par Môm'Artré**, association d'éducation artistique et culturelle.

Cette formation fait un lien original **entre animation et culture**. Les participants y apprennent à concevoir et animer des activités artis-

tiques et culturelles à destination des enfants : médiation culturelle, arts vivants, activités manuelles... des pratiques pour transmettre et animer eux-mêmes des ateliers auprès des jeunes publics.

Une session d'approfondissement propose également une **immersion dans des lieux culturels, avec des visites et des rencontres avec des professionnels du secteur**.



**Le Réseau Môm'Artré** propose à des jeunes en difficulté un parcours complet d'insertion socioprofessionnelle qui peut déboucher vers les métiers de l'animation, un secteur sous tension : le «Bafa Remobilisation». Il permet à des jeunes d'accéder au Bafa à coût limité.





## Le patrimoine à portée de tous

À partir de ce printemps, de nombreuses sorties culturelles s'organisent dans des lieux historiques du patrimoine français.

Une dizaine d'établissements participent à des visites à Versailles, tandis qu'une vingtaine d'autres découvriront différents monuments du réseau du Centre des Monuments Nationaux. L'objectif est de permettre aux participants de s'approprier des lieux emblématiques de l'histoire et de la culture, à travers des formats accessibles et immersifs.

Au programme à Versailles : « Danser chez le roi », « Versailles d'hier à aujourd'hui » ou encore « 24h dans la vie de Louis XV ». D'autres propositions enrichissent cette programmation, comme des ateliers autour du conte au Château de Vincennes, des visites à distance de l'Abbaye du Mont-Saint-Michel, ou encore du Château d'Azay-le-Rideau. Ces temps de découverte permettent d'explorer le patrimoine autrement, en mêlant transmission, expérience sensible et partage collectif.



La Fondation a participé à l'opération Monuments Solidaires, portée par le Centre des monuments nationaux.

Des professionnels des établissements ont participé à des rencontres, visites de sensibilisation et portes ouvertes, notamment à la Conciergerie de Paris.

« Dans ce lieu chargé d'histoire et d'architecture, ce forum était un instant suspendu où l'on a pu y rencontrer des personnes passionnées. Il nous a été présenté des lieux où la culture peut s'ouvrir à tout le monde, en présentiel ou en distanciel, avec une grande adaptabilité. »

**DELPHINE DESPRÉS**

Éducatrice au Pôle médico-éducatif de Vayres-sur-Essonne et référente culturelle



**La Fondation s'inscrit dans les grands rendez-vous nationaux du livre et de la lecture, tout en développant des actions de proximité pour faire du livre un objet de lien, de partage et d'expression pour les personnes accompagnées et les professionnels.**

