



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

KIT PRATIQUE - PAS À PAS

Développer une dynamique collective d'amélioration des conditions de travail dans les établissements et services de la protection de l'enfance

Janvier 2026



Avant-propos

L'attractivité des métiers des secteurs sanitaire, social et médico-social est une priorité de la direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Les professionnels de la protection de l'enfance accomplissent chaque jour des missions essentielles, souvent dans des contextes difficiles. Pour qu'ils puissent accompagner au mieux les enfants et les jeunes, il est indispensable d'améliorer leurs conditions de travail.

Depuis plusieurs années, le Gouvernement agit en ce sens : revalorisations salariales avec la prime Ségur, financement de la formation initiale et continue, promotion de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Cette dernière est un levier majeur pour redonner du sens aux missions et fidéliser les équipes. Un premier guide d'accompagnement avait déjà été publié en 2021 pour l'ensemble des établissements sociaux et médico-sociaux.

Afin de répondre plus spécifiquement aux enjeux des établissements de la protection de l'enfance, la direction générale de la cohésion sociale a confié à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) la mise en œuvre du programme « Pas à Pas ». Grâce à un financement dédié, plus de 230 établissements et services ont expérimenté des actions concrètes de QVCT, entre 2023 et 2025, grâce à un accompagnement personnalisé, faisant émerger des solutions adaptées aux réalités du terrain.

Le présent kit pratique s'appuie sur ces expérimentations et sur les retours d'expérience de professionnels issus de 26 départements. Il propose des outils concrets, des fiches-actions accessibles, des repères méthodologiques et des exemples inspirants.

Cet outil s'adresse aux personnels de direction, aux chefs de service, aux représentants du personnel et à l'ensemble des professionnels du secteur. Il constitue un appui solide et reproductible pour améliorer durablement les conditions de travail dans la protection de l'enfance à l'échelle d'un établissement.

L'objectif est que chacune et chacun puisse s'en emparer afin d'initier, de tester et à terme d'améliorer son environnement de travail.

Bonne lecture !



Comment répondre aux problématiques d'attractivité des établissements du secteur par l'amélioration des conditions de travail ?

Les enjeux des professionnels de la Protection de l'enfance (PDE) : des liens à établir entre attractivité et conditions de travail

Les questions de métiers en tension, de difficultés de recrutement ou encore d'attractivité alimentent régulièrement les débats économiques et sociaux et mobilisent de nombreux acteurs : les acteurs de l'emploi, les pouvoirs publics, les branches et secteurs.

Les secteurs concernés sont à forte sinistralité, et connaissent des transformations multiples et récurrentes. Tel est le cas de la protection de l'enfance.

« La crise du turnover a exacerbé les défis de recrutement.

On ne recrute même plus des compétences, mais des gens disponibles. »

« Nous sommes dans une multi-crise : les politiques publiques en tension sur l'ASE, le métier qui change avec moins de professionnels disponibles et compétents, tout cela dans une période de forte tension et de réduction budgétaire ».

Les tensions se traduisent concrètement dans les structures par des difficultés à attirer les candidats, des intégrations de nouveaux qui échouent ou encore le départ de salariés expérimentés.

Toutefois, le lien entre attractivité et conditions de travail dans les établissements et services est rarement évoqué. Il s'agit pourtant d'un champ large à investir pour traiter des différentes dimensions de l'attractivité : prévention de la pénibilité, de l'usure et de la désinsertion professionnelle, organisations du travail et pratiques managériales induisant des tensions voire du désengagement, gestion des ressources humaines et des parcours professionnels, participation des salariés dans la conduite des changements, charge de travail, etc.

Nous reconnaissons-là les thématiques de la QVCT et l'ambition de rendre les situations de travail les moins excluantes possibles.

QVCT avec un « C » !

Mieux prendre en compte les questions du travail pour aboutir à des décisions favorables à la santé des personnes et à la performance de l'organisation, c'est ce que proposent les démarches qualité de vie au travail (QVT) depuis 2013 (cf. Accord National Interprofessionnel).

C'est pour renforcer la place centrale du travail et de ses conditions de réalisation que les partenaires sociaux ont adopté en 2020, l'appellation « qualité de vie et des conditions de travail ».

Ces démarches s'opèrent dans un cadre paritaire, le dialogue social en constitue une condition de réussite.

Référentiel

Qualité de vie et des conditions de travail



Page 48
retrouvez toutes
les ressources et liens
de téléchargement

Les trois dimensions de la QVCT

Comme présenté dans le Référentiel QVCT de l'Anact :

- La QVCT poursuit 3 ambitions : construire une organisation du travail favorable à la santé et à la performance, donner à tous du pouvoir d'agir sur son travail, améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain,
- La QVCT s'appuie sur des principes méthodologiques éprouvés : pilotage paritaire, discussion sur le travail, expérimentation, évaluation,
- La QVCT traite de sujets en lien avec le travail : 6 domaines d'action fortement interconnectés.

Démarche QVCT ou évaluation des RPS (?)

On se demande souvent ce qui caractérise la démarche QVCT et en quoi elle se distingue des démarches de prévention des risques professionnels (PRP) notamment des RPS (risques psychosociaux).

Voici un tableau pour vous y aider :

Ce qui est commun aux démarches QVCT et RPS	
• C'est le Code du travail qui définit les attendus réglementaires. • Elles visent les actions sur le travail et les facteurs organisationnels et mobilisent la compréhension et l'analyse du travail : contenu, organisation et conditions de réalisation. • Ce sont des démarches préparées et structurées, où le pilotage associe direction / représentants du personnel (<i>salariés si pas IRP</i>). • Ce sont des approches collectives qui engagent et mobilisent une diversité d'acteurs : Direction / Comité social et économique (CSE) (<i>et Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) si existe</i>) / Salariés / Management / Chef de projet / Préventeurs internes et externes.	
Ce qui est spécifique à chaque démarche	
QVCT	Prévention des risques professionnels
CADRE RÉGLEMENTAIRE	
S'il existe une obligation périodique de négocier la QVCT et l'égalité professionnelle pour les entreprises éligibles (<i>article L2242-1 du Code du travail</i>), la QVCT est avant tout une démarche volontaire des structures.	La démarche de prévention engage la responsabilité de l'employeur au titre de ses obligations en matière de santé et sécurité au travail (<i>Art. L4121-1, L4121-2 et suivants</i>).
FINALITÉS	
Améliorer conjointement la santé de toutes et tous et contribuer à la performance globale et durable des établissements. La démarche entend notamment renforcer la capacité des salariés à discuter et à agir sur leur travail.	Préserver la santé et la sécurité des salariés en agissant sur les trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire.
PÉRIMÈTRE THÉMATIQUE ET FONCTIONNEL	
Tout ou partie des thématiques (6 sujets) et des activités d'une structure et touche un périmètre à définir (équipe, service, pôle, établissement).	Tous les postes de travail et tous les risques professionnels associés aux activités de l'entreprise sont concernés progressivement.
MÉTHODES ET PRINCIPES	
Un pilotage paritaire, un état des lieux partagé pour identifier les chantiers d'amélioration, des espaces de discussion sur le travail pour construire des solutions, l'expérimentation pour concevoir et mettre à l'essai avec les salariés un nouveau fonctionnement et l'évaluation des réalisations.	Portée par la direction et co-pilotée avec le CSE/CSSCT et mise en œuvre avec les salariés. S'appuie sur une évaluation annuelle des risques pour élaborer des actions de prévention à déployer.
ACTEURS ET COMPÉTENCES UTILES	
Implique la direction au plus haut niveau et au-delà de la seule fonction RH et requiert des compétences d'animation pour la mener et la faire vivre en particulier à l'occasion des espaces de discussion sur le travail.	Mobilise prioritairement les acteurs de la prévention. Requier des compétences en prévention et la mobilisation d'outils et méthodes dédiés.

Cibles, organisation et usages du kit

À qui s'adresse ce kit ?

Ce kit s'adresse à **toute personne travaillant dans le secteur de la protection de l'enfance** s'intéressant aux conditions de travail des professionnels et souhaitant amorcer des améliorations. Le terme « établissement » utilisé tout le long du kit englobe à la fois les établissements et services de la Protection de l'enfance.

Comment est-il organisé ?

Le kit est structuré en quatre livrets progressifs, qu'il est possible de parcourir indépendamment en fonction de vos besoins.

Ces livrets vous permettent de vous inspirer, mais aussi de découvrir comment vous entourer, vous outiller pour initier et animer des actions destinées à l'amélioration des conditions de travail au sein de votre structure.

- **LIVRET 1** - S'inspirer, se préparer
- **LIVRET 2** - S'organiser, amorcer
- **LIVRET 3** - Entreprendre, agir
- **LIVRET 4** - Valoriser, pérenniser

Sous chacun de ces intercalaires, vous découvrirez des conseils et méthodes et également des fiches actions pour entrer directement en pratique.

Comment l'utiliser ?

Cette structure en livrets et fiches actions qui se complètent permet une grande diversité d'utilisation : **de la découverte et de l'apprentissage au fil des pages à une recherche ciblée.**

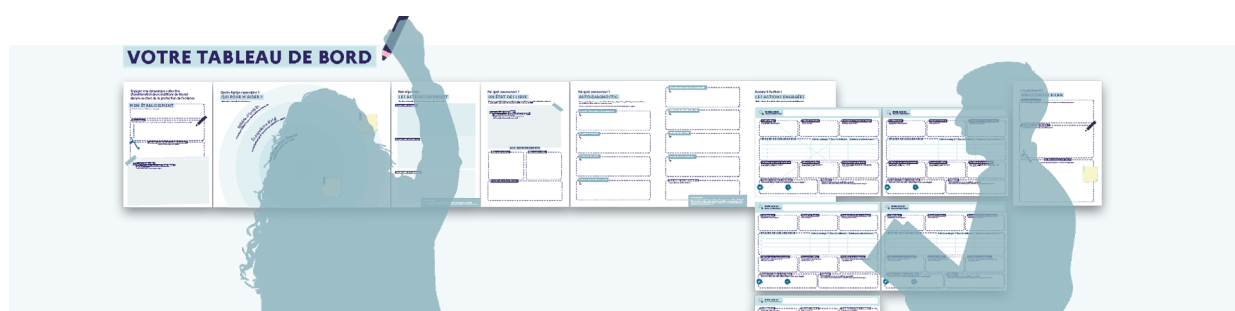
Chaque fiche est utilisable indépendamment des autres, vous pouvez choisir celle qui vous intéresse sans suivre un ordre particulier.

Ce kit a été élaboré en veillant à vous aider à **aller à l'essentiel** en tenant compte des approches et principes qui donnent sens à chacune des composantes de la qualité de vie et des conditions de travail.

Pour y parvenir, ce kit s'articule avec **des annexes.**

Imaginé comme des outils de management visuels, ces supports additionnels vous permettront de réaliser un tableau de bord, la fresque de votre projet afin de suivre « pas à pas » tous les efforts déployés.

L'objectif étant de vous aider à mettre en évidence vos constats de départ, appuyer votre discours, réfléchir aux acteurs pertinents à solliciter, faire adhérer au projet ou encore faciliter la communication interne en donnant à voir les actions engagées etc.



Le kit que vous êtes actuellement en train de parcourir, est issu d'expérimentations en lien avec l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail dans le secteur de la protection de l'enfance, afin de vous aider « **pas à pas** », à vous saisir de ses contenus et ressources au regard des problématiques auxquelles vous êtes confrontés.

Il vient compléter un premier guide pratique « **Démarche Qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux** » (pouvant également être une ressource pour vous). Ce document propose ainsi des ressources et des repères pour mieux concilier qualité des accompagnements et qualité de vie au travail, afin d'initier des actions et démarches visant à :

- Améliorer la fidélisation du personnel,
- Prévenir le turnover,
- Accompagner les projets de changement.

Pour vous aider à parcourir les contenus adéquats, retrouvez ci-dessous plusieurs entrées de lecture :

Qui puis-je mobiliser pour initier un projet et commencer à agir ?

« Alors qu'il y a du turn-over dans mon équipe... »
« Alors que chacun se demande s'il peut participer et quelle place prendre ? »

-  **Vidéos**
n°1 - « Renouer le dialogue, pas à pas »
n°7 - « Ensemble, on va plus loin »
-  **Livret 1**
S'inspirer, se préparer - p.9
-  **Annexe n°1**
J'éclaire le projet pour mon établissement
-  **Guide QVCT ESMS - p.38**
Livret 3 / Fiche 3
« Constituer son comité QVCT »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)

Comment agir concrètement avec des contraintes de disponibilité croissantes ?

« Alors qu'améliorer les conditions de travail, prend du temps... »
« Alors qu'il y a quotidiennement d'autres urgences à gérer. »

-  **Vidéo**
n°4 - « Améliorer les relations pour avancer ensemble »
-  **Livret 2**
Par quoi commencer - p.20
Réaliser un état des lieux partagé
-  **Annexe n°1**
J'éclaire le projet pour mon établissement

En quoi l'amélioration des conditions de travail participe t-elle à l'attractivité ?

« Alors que je ne sais pas si j'en ai les moyens. »
« Alors que j'ai envie, mais que je ne sais pas comment faire. »

-  **Vidéo**
n°5 - « Tracer un cap pour mieux travailler ensemble »
-  **Livret 2**
Par quoi commencer - p.20
Réaliser un état des lieux partagé
Fiche n°2 - p.30
Animer un atelier pour s'engager ensemble pour l'amélioration des conditions de travail
-  **Guide QVCT ESMS - p.23**
Livret 2 / Fiche 5
« Rechercher des leviers pour améliorer l'attractivité »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)
-  **Annexe n°2**
Je réalise un état des lieux

Comment puis-je animer une réunion de travail pour parler réellement du travail ?

« Alors que j'ai déjà des réunions d'équipe... »
« Alors que tout ne peut pas être traité en analyse de la pratique professionnelle (APP). »

-  **Vidéos**
n°1 - « Renouer le dialogue, pas à pas »
n°4 - « Améliorer les relations pour avancer ensemble »
-  **Fiche n°3** - p.33
Parler du travail pour formuler des actions concrètes
-  **Guide QVCT ESMS - p.10**
Livret 1 / Fiche 2
« Savoir où en est mon établissement sur la QVCT »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)

Que faire après l'identification des actions qui pourraient contribuer à la QVCT au sein de ma structure ?

« Alors que j'ai déjà des actions en cours. »
« Alors qu'on ne veut pas tout réorganiser ? »

-  **Vidéos**
n°1 - « Renouer le dialogue, pas à pas »
n°5 - « Tracer un cap pour mieux travailler ensemble »
-  **Fiche n°1** - p.24
Relire ses projets et actions à la lumière de la QVCT
Fiche n°5 - p.38
Réussir le passage de l'intention à l'action
-  **Guide QVCT ESMS - p.50**
Livret 3 / Fiche 6
« Définir et préparer l'expérimentation de son premier chantier QVCT »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)

Légende :

-  **Vidéos**
à découvrir dès la page 11
-  **Dans ce kit**
à découvrir au fil du document via les pages numérotées
-  **Fiches du guide parent**
« Démarche Qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux » à découvrir p.48
-  **Annexes**
Outils de management visuel à découvrir p.16

Comment faire pour conserver la dynamique engagée grâce au projet QVCT ?

« Alors que mes collègues s'essouffent à participer aux groupes de travail. »
« Alors que les moyens de l'établissement diminuent. »



Vidéo
n°4 - « Améliorer les relations pour avancer ensemble »



Annexes n°1 à 4
• J'éclaire le projet pour mon établissement
• J'engage des actions au sein de mon établissement
• Je réalise un état des lieux
• Je réalise le bilan des actions engagées



Fiche n°5 - p.38
Réussir le passage de l'intention à l'action
Fiche n°6 - p.44
Réaliser le bilan d'un projet QVCT engagé



Guide QVCT ESMS - p.59
Livret 3 / Fiche 8
« Tirer les premiers enseignements et installer durablement la démarche QVCT »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)

Comment j'intègre un nouveau collègue dans le collectif de travail ?

« Alors que ce sont des intérimaires. »
« Alors que le turnover est important. »



Vidéos
n°2 - « Mieux intégrer les nouveaux professionnels pour mieux les fidéliser »



n°3 - « Faciliter les trajectoires professionnelles »



Fiche n°4 - p.35
Intégrer un nouvel arrivant dans un collectif de travail



Guide QVCT ESMS - p.22
Livret 2 / Fiche 4
« Mieux travailler ensemble »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)

Comment s'engager concrètement, en équipe pour améliorer les conditions de travail ?

« Alors qu'en réunion tout le monde se plaint. »
« Alors qu'on fait déjà de la concertation. »



Vidéo
n°4 - « Améliorer les relations pour avancer ensemble »



Annexe n°3
J'engage des actions au sein de mon établissement



Fiche n°2 - p.30
Animer un atelier pour s'engager ensemble pour l'amélioration des conditions de travail



Fiche n°5 - p.38
Réussir le passage de l'intention à l'action



Guide QVCT ESMS - p.55
Livret 3 / Fiche 7
« Mener l'expérimentation et étudier le déploiement des résultats »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)

Comment intégrer les conditions de travail dans ma stratégie ?

« Alors que je suis entrain de rédiger mon projet d'établissement. »
« Alors que mon schéma départemental est en cours de révision. »



Vidéos
n°1 - « Renouer le dialogue, pas à pas »



n°7 - « Ensemble, on va plus loin »



Fiche n°1 - p.24
Relire ses projets et actions à la lumière de la QVCT



Livret 4 : Liste des contacts en région - p.47



Guide QVCT ESMS - p.12
Livret 1 / Fiche 3
« Comprendre et anticiper les difficultés pour mettre en œuvre une démarche QVCT »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)

Légende :

- **Vidéos**
à découvrir dès la page 11
- **Dans ce kit**
à découvrir au fil du document via les pages numérotées
- **Fiches du guide parent**
« Démarche Qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux » à découvrir p.48
- **Annexes**
Outils de management visuel à découvrir p.16

Comment faire du « bon travail » qui fait sens pour notre collectif de travail ?

« Alors que je n'ai pas le temps de parler du projet éducatif d'un jeune. »
« Alors que les enfants accueillis sont de plus en plus nombreux et vulnérables. »



Vidéos
n°2 - « Mieux intégrer les nouveaux professionnels pour mieux les fidéliser »



n°5 - « Tracer un cap pour mieux travailler ensemble »



Fiche n°3 - p.33
Parler du travail pour formuler des actions concrètes



Guide QVCT ESMS - p.15
Livret 1 / Fiche 6
« Préparer et adapter sa démarche QVCT dans un contexte de crise »
[TÉLÉCHARGER LE GUIDE](#)



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LIVRET 1

S'inspirer, se préparer

Développer une dynamique collective d'amélioration des conditions de travail dans les établissements et services de la protection de l'enfance

Janvier 2026



J'éclaire le projet pour mon établissement

Un point de départ pour structurer l'envie d'agir !

Vous êtes ici parce que vous avez envie que ça change.

Vous voyez peut-être des irritants du quotidien, des difficultés partagées, une usure qui s'installe ou simplement l'envie que votre établissement fonctionne mieux, en étant plus attentif aux conditions de travail.

Mais comment transformer cette envie, souvent personnelle, parfois isolée, en projet collectif crédible et durable d'amélioration des conditions de travail ?

Ce livret vous propose une première étape pour :

- **Clarifier votre intention ;**
- **Nommer la situation problématique ;**
- **Identifier ce qui vous motive et ce que vous souhaitez faire évoluer.**

Vous n'avez pas besoin d'être « légitime » pour vouloir agir : l'expérience du terrain est une ressource précieuse. Mais encore faut-il **parvenir à en parler**, à **trouver les bons appuis** et à **passer du ressenti** personnel ou partagé **à l'action** collective et durable.

En pratique, ce livret est là pour vous aider à :

- **Faire émerger votre projet :** en posant les mots sur les situations de travail que vous souhaitez améliorer telles que vous les voyez, les vivez.
- **Vous inspirer :** avec des témoignages d'établissements qui ont osé se lancer.
- **Rompre l'isolement :** en identifiant d'autres acteurs – internes ou externes – qui peuvent vous soutenir dans cette dynamique.

À la fin de ce livret, vous aurez alimenté trois blocs essentiels de votre fresque-projet* :

- Quel est le problème que je souhaite traiter ?
- Qu'est-ce qui m'inspire, me donne envie de me lancer ?
- Qui peut m'aider ? Quelle équipe rassembler ?

Ces supports visuels vous permettront de **rendre visible** votre projet dans votre établissement, de le partager, de l'enrichir... et surtout de **le faire exister**.

Vous avez dit ... « fresque-projet* » ?



À retrouver en annexe 1

« On pensait qu'on n'avait ni le temps ni la légitimité.
Mais on a commencé par en parler entre nous.
Et finalement, les autres avaient vu les mêmes choses. »

Vous n'êtes pas seul à vouloir que ça change.

D'autres établissements l'ont fait...

Découvrez des initiatives existantes en protection de l'enfance

Partout en France, des professionnels de la protection de l'enfance ont lancé des démarches pour améliorer les conditions de travail dans leur établissement ou leur territoire. Souvent à petits pas, parfois de manière plus structurée.

Mais toujours à partir d'un même point de départ : **une envie d'agir, un constat de terrain, une situation à faire évoluer.**

Ce que vous allez découvrir ici :

- Une **diversité d'acteurs** impliqués : directions, professionnels de terrain, représentants du personnel, partenaires externes...
- Une **série de témoignages vidéo**, issus d'établissements engagés dans la démarche « Pas à Pas » ou les expérimentations d'accompagnement ACIA (Action Collective Innovante et Apprenante) et Areso (Appui aux relations sociales) qui racontent les cheminements, les hésitations, les leviers et les résultats observés.

En complément, retrouvez également au sein du Guide Pratique :

« Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médicaux sociaux » :

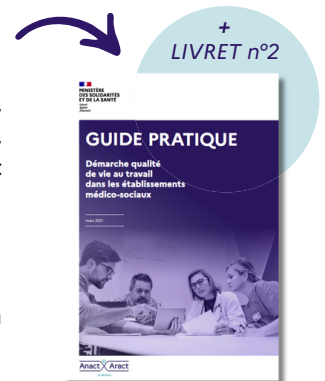
- Des **situations concrètes** : L'amélioration de l'accueil des nouveaux professionnels, le soutien aux encadrants, la création d'espaces de discussion sur le travail, l'évolution des pratiques RH, la valorisation des métiers invisibilisés, etc. avec des fiches dédiées.

Pourquoi ces récits sont précieux ?

Parce qu'ils montrent que c'est **possible**, pas à pas, même quand on part d'un isolement ou d'un flou initial.

Ils offrent des **points de repères concrets pour structurer votre propre projet** : par quoi commencer, qui impliquer, quels formats privilégier, quelles difficultés anticiper...

Ce sont aussi des **sources d'inspiration méthodologique** : comment organiser un atelier, construire un diagnostic, tenir dans la durée.



Lien de
téléchargement
Page 48

Témoignages inspirants

Vidéo n°1 - ESSOR 35 - Rennes (35)

« Renouer le dialogue, pas à pas »



Mots-clés : dialogue social, gouvernance, méthode paritaire, régulation, co-construction

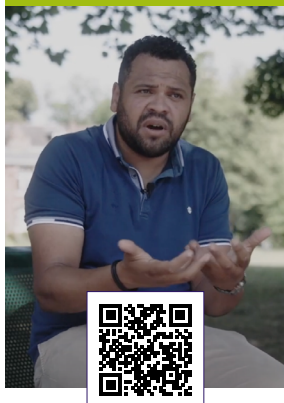
Pour améliorer la qualité du dialogue interne, après une période de changements, l'association Essor a testé avec l'appui de l'Aract une méthode pour travailler avec la direction, le CSE et les salariés sur des problèmes identifiés collectivement.

Le premier sujet a porté sur une problématique transversale : le processus de prise de congé.

« Ce qui a changé, c'est qu'on se parle à nouveau. Le travail de préparation en binôme, entre RH et élus, nous a fait sortir des postures » - Jérémie Morin, élu CSE et veilleur de nuit

Vidéo n°2 - Association Traits d'Union – Trélon (59)

« Mieux intégrer les nouveaux professionnels pour mieux les fidéliser »



Mots-clés : Intégration, fidélisation, co-construction, collectif pluri-professionnel, accueil des nouveaux

Face à un turnover préoccupant, l'établissement engage une démarche sur l'intégration des nouveaux professionnels. À partir d'ateliers collectifs, une réflexion est menée avec des représentants de l'ensemble des métiers en partant de leurs situations de travail pour bâtir un parcours d'intégration plus humain, plus structuré, plus collectif. Des outils sont élaborés (checklist, livret, tutorat) et une dynamique d'apprentissage mutuel est enclenchée.

« On a réalisé qu'intégrer, c'est l'affaire de tout le monde. Pas juste de la RH ou du chef de service. » - Logan Palmiste, Directeur du pôle Enfance

Vidéo n°3 - ASEA 49 – Saint-Barthélemy-d'Anjou (49)

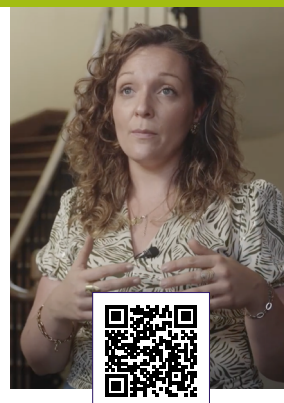
« Faciliter les trajectoires professionnelles »

Mots-clés : employabilité, parcours professionnels, fidélisation, dialogue social, montée en compétences

Dans une structure de plus de 250 salariés, un travail structuré autour de la gestion des parcours professionnels est engagé. L'approche, construite autour d'un groupe de travail et de quadrinômes représentatifs, vise à dépasser les cloisonnements internes pour bâtir une culture commune de la montée en compétences.

La démarche produit un état des lieux partagé, identifie des leviers de formation, et redonne du pouvoir d'agir aux équipes.

« Avant, je ne parlais jamais avec la direction. Maintenant, on construit des réponses ensemble. » - Julien Sachat, éducateur spécialisé et membre du CSE



Vidéo n°4 - SOAE – Adages (34), Béziers

« Améliorer les relations pour avancer ensemble »



Mots-clés : tensions internes, dialogue social, régulation, collectif de travail, co-construction

À la suite de tensions internes et d'une perte de confiance entre professionnels, une nouvelle direction et un CSE renouvelé saisissent l'opportunité de reconstruire les bases du vivre et travailler ensemble. Trois journées structurées permettent de poser un diagnostic partagé, définir une situation souhaitable et construire un plan d'action collectif. Le climat s'apaise, des espaces d'échange se créent et un nouveau cadre est redéfini en concertation.

« On ne pouvait pas continuer comme avant. Ce cadre commun a tout changé. » - Claire Garnier, Directrice

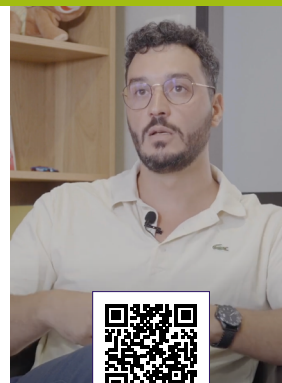
Vidéo n°5 - ADSEAV – Toulon (83)

« Tracer un cap pour mieux travailler ensemble »

Mots-clés : culture institutionnelle, QVCT, gouvernance, diversité des métiers, participation

Cette association, forte de plusieurs établissements et d'une grande diversité de métiers, engage une démarche QVCT transversale. Objectif : dépasser les logiques de silos pour construire un langage commun et embarquer les services autour de pratiques partagées. Portée par un trinôme DRH / élu CSE éducateur / élu CSE psychologue, la méthode est appropriée collectivement. Un vrai tournant dans la dynamique RH, appuyé par des outils reproductibles.

« On a vu des pratiques se transformer entre pôles, des équipes qui ne se parlaient pas avant » - *Jérémy Pusiol, DRH*



Vidéo n°6 - CDE 50 – Manche

« Dialoguer pour garder le cap »



Mots-clés : marque employeur, attractivité, dialogue professionnel, conditions de travail, engagement

Dans un contexte de recrutement tendu, cet établissement initie une réflexion collective sur sa marque employeur en s'appuyant sur des situations de travail réelles. Des Espaces de Discussion sur le Travail sont mis en place pour identifier les valeurs qui unissent, les ressources partagées, et ce qui rend l'établissement attractif. La démarche outille les managers, valorise les métiers et renforce le sentiment d'appartenance.

« On parle souvent des enfants, rarement du travail. Là, on a mis des mots sur ce qui nous lie. » - *Anne Louvel DRH du CDE 50*

Vidéo n°7 - Normandie (Caen – Alençon – Évreux)

« Ensemble, on va plus loin »

Mots-clés : territoire, coopération, conseil départemental, stratégie collective

Un collectif d'acteurs territoriaux (ARS, CD, URIOPSS, CNFPT...) se constitue pour penser ensemble l'attractivité du secteur protection de l'enfance. Objectif : décroïsonner les initiatives, partager les constats, et créer des synergies durables à l'échelle régionale. Ce dialogue structuré donne lieu à des productions communes, alimente les politiques publiques et renforce les dynamiques locales.

« On a arrêté de faire chacun dans notre coin. C'est ensemble qu'on devient plus crédibles » - *Laure El Alaoui Directrice Enfance Famille*



Qui pour m'aider ?

Je fédère et engage mon établissement et les acteurs partenaires

Pourquoi ce travail est-il essentiel ?

L'amélioration des conditions de travail et l'attractivité des métiers dans la protection de l'enfance ne sont pas des démarches individuelles. Elles impliquent la mobilisation et la coopération de nombreux acteurs, internes et externes à la structure.

La qualité du projet dépend très souvent de la capacité de l'établissement à **identifier, engager et articuler ces acteurs** autour d'une intention, un projet partagé.

Ce travail de cartographie des acteurs permet :

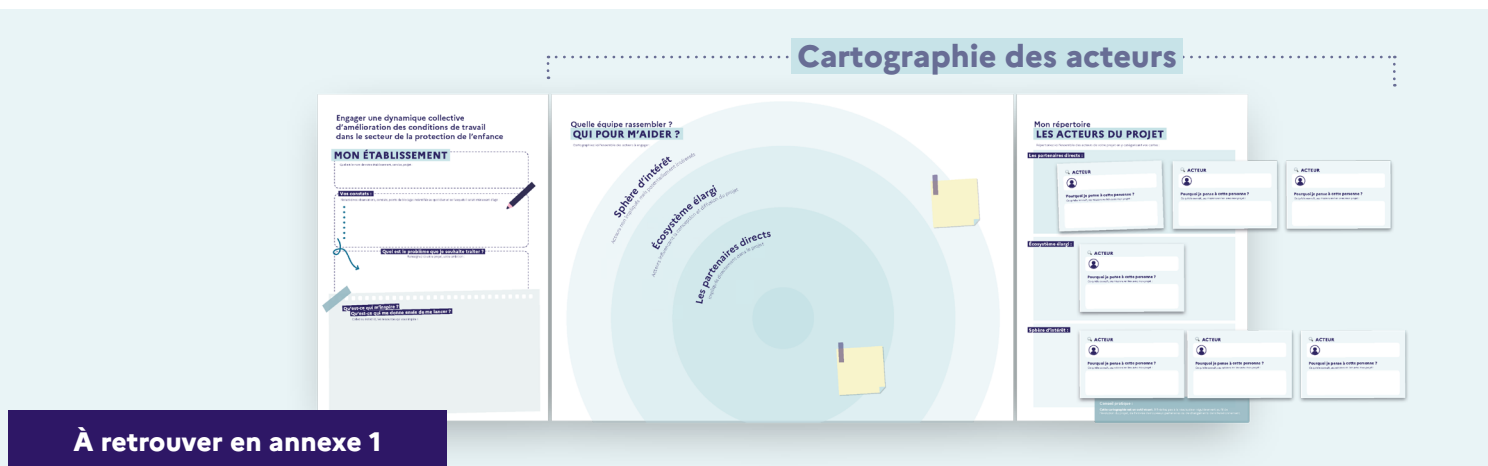
De poser une vision claire des parties prenantes,

- De structurer la dynamique collective dès le lancement,
- D'anticiper les ressources et les points d'appui mobilisables,
- De repérer les éventuels freins à lever,
- De clarifier les rôles et contributions de chacun dans la démarche.

Cette étape est donc un acte de pilotage essentiel de la dynamique de transformation.

Comment procéder ?

Nous proposons de réaliser ce travail en plusieurs étapes successives en utilisant la première partie de votre « poster de management de projet » :



À retrouver en annexe 1

1. Identifier les acteurs autour de trois cercles

Commençons par organiser votre réflexion selon trois cercles :

- **Partenaires directs** : les acteurs qui seront immédiatement engagés dans la conduite de la démarche (issus de l'établissement, du service ou du réseau).
- **Écosystème élargi** : les acteurs qui, sans être directement impliqués au quotidien, influencent ou soutiennent la démarche (financeurs, partenaires techniques, institutions ressources...).
- **Sphère d'intérêt** : les acteurs qui ne sont pas encore mobilisés, mais qui pourraient être concernés à terme, notamment pour élargir et pérenniser la dynamique.

2. Catégoriser leur niveau d'implication actuel :

Pour chaque acteur identifié, positionnez-le dans l'une des trois catégories suivantes :

- **Engagé**
- **À relancer**
- **À contacter**

Cette lecture dynamique permet de piloter la stratégie de mobilisation dans le temps.

3. Évaluer leurs contributions et limites :

Pour chaque acteur, il est utile de renseigner :

- Leur intérêt et motivation à agir sur le sujet
- Leur contribution possible : appui technique, expertise métier, financement, réseau, animation...
- Leurs éventuelles limites : temps disponible, positionnement, cadre d'intervention.

4. Prioriser la mobilisation :

Enfin, sur la base de cette analyse, hiérarchisez les priorités de mobilisation en fonction de l'avancement de votre projet.

Quelques familles d'acteurs à envisager

Pour démarrer votre réflexion, voici quelques acteurs typiquement mobilisés dans les démarches observées :

Acteurs internes à l'établissement

- Directions : générale et de pôle
- Délégués du personnel, CSE / représentants syndicaux
- Encadrants de proximité / chefs de service
- Cadres socio-éducatifs
- Salariés ressources (référents qualité, maintenance, DRH, personnels médico-sociaux...)
- Représentant usager, la famille

Acteurs externes du territoire et du secteur

- **Financeurs et tutelles** : Conseil Départemental, ARS, DREETS
- **Partenaires emploi et compétences** : OPCO Santé, IRTS, CREA, CNAPE, CNFPT
- **Acteurs de la prévention et santé au travail** : Services de santé au travail, médecine du travail
- **Partenaires institutionnels** : France Travail, Cap emploi, Agefiph
- **Réseaux associatifs et fédérations sectorielles**
- **Experts ressources** : Anact et ses agences régionales, consultants spécialisés

Conseil pratique

Cette cartographie est un outil vivant.

N'hésitez pas à la réactualiser régulièrement au fil de l'évolution du projet, de l'arrivée de nouveaux partenaires ou de changements dans l'environnement.

Les annexes, comment fonctionnent-elles ?

Le kit « Pas à pas » a été imaginé pour vous : acteurs de la protection de l'Enfance, afin de vous permettre d'engager une dynamique collective d'amélioration des conditions de travail au sein de votre établissement.

Imaginées comme des outils de management visuel, les quatre annexes qui le complètent vous permettront de réaliser un **tableau de bord** « la fresque de votre projet » afin de suivre « pas à pas » tous les efforts déployés.

En effet, ces supports visuels vous permettront de rendre visible votre projet au sein de votre établissement, de le partager, de l'enrichir... et de le faire exister.

Chacun des livrets de ce kit sont ainsi liés aux annexes suivantes :

ANNEXE N°1

J'éclaire le projet pour mon établissement

COMPLÉMENT LIVRET n°1 - S'inspirer, se préparer

ANNEXE N°2

Je réalise un état des lieux

COMPLÉMENT LIVRET n°2 - S'organiser, amorcer

ANNEXE N°3

J'engage des actions au sein de mon établissement

COMPLÉMENT LIVRET n°3 - Entreprendre, agir

ANNEXE N°4

Je réalise le bilan des actions engagées

COMPLÉMENT LIVRET n°4 - Valoriser, pérenniser



À retrouver ici



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LIVRET 2

S'organiser, amorcer

Développer une dynamique collective d'amélioration des conditions de travail dans les établissements et services de la protection de l'enfance

Janvier 2026

Pour avoir toutes les chances de réussir

Les conditions de réussite en secteur protection de l'enfance

Quelques conseils des chargés de mission Anact au regard des spécificités du secteur de la protection de l'enfance.

1. Prévoir des temps durant lesquels l'expression des professionnels sur la façon dont on réalise le travail est facilitée et structurée afin de favoriser leur autonomie.

Les professionnels sont habitués à s'exprimer sur les situations des jeunes et les conditions de prise en charge en se centrant sur la qualité de l'accompagnement souhaitée sans tenir compte de leur propre santé au travail.

Donner l'opportunité aux professionnels de parler de la façon dont ils exercent le travail et des conditions de réalisation permet, de prime abord, de libérer les émotions engendrées par l'activité, souvent liées au décalage entre les objectifs visés et la réalité du terrain. L'enjeu est donc de parvenir à **sécuriser la parole et structurer les échanges** de sorte que les professionnels puissent proposer des pistes d'actions. Cela signifie analyser les constats et les difficultés à l'aide d'outils simples (ex : arbre des causes) pour retrouver des marges de manœuvre pour la structure et les professionnels.

!! Point de vigilance !!

Certains professionnels expriment que de nombreux projets initiés semblent sans effets sur leur quotidien.
« on a déjà essayé mais on n'y croit plus cela n'a rien donné »

Pour éviter cela :

- Organiser et structurer les temps par petit groupe
- Désigner un animateur qui organise et facilite la discussion
- Poser les règles de fonctionnement pour sécuriser la parole
- Traiter une problématique à la fois
- Réaliser des retours réguliers sur les échanges et décisions à tous les niveaux

« Ceux qui parlent le mieux de leur travail, sont ceux qui le réalisent. »

2. Mobiliser les professionnels à tous les niveaux et les sécuriser

Pour toutes actions, il s'agira de :

- Se questionner sur les acteurs à intégrer dans l'action en interne et/ou en externe
- Mobiliser les acteurs du dialogue social (les représentants des CSE, les représentants de proximité)
- Sécuriser la démarche grâce à des binômes ou trinômes interprofessionnels

Il existe un vrai gain pour les structures qui ont pu présenter le projet en CSE et mobiliser des représentants du personnel tout au long de la démarche. Plus ceux-ci sont impliqués, meilleure est leur capacité à faire remonter du terrain les questions qui se posent et les propositions de solutions.

Il est recommandé que les acteurs engagés dans ce type de projet d'amélioration des conditions de travail bénéficient d'un accompagnement collectif, animé par un spécialiste du sujet. Ce dernier pourra soutenir et orienter la démarche en toute impartialité.

« *Tous les intervenants (interne ou externe) ont un rôle à jouer dans la mission de sécurité, le développement et le bien-être des mineurs* »

3. Tenir le cap malgré les aléas du quotidien et la difficulté à se rendre disponible

Les équipes de la protection de l'enfance sont en permanence confrontées sur le terrain à des situations d'urgence, d'imprévu et de complexité opérationnelle, liées à la prise en charge d'enfants vulnérables et/ou en danger, et au soutien de familles en grande précarité.

Cette mission exige un engagement fort et soutenu dans plusieurs dimensions :

- **Émotionnelle**, en raison de la fréquence et l'intensité affective et parfois de la charge violente des situations rencontrées,
- **Éthique et morale**, face aux responsabilités liées à la protection des droits et du bien-être des jeunes,
- **Cognitive** pour analyser rapidement des situations mouvantes et y répondre de manière ajustée,
- **Relationnelle**, dans le lien quotidien avec les enfants, les familles et les partenaires, où tensions, agressivité et conflits peuvent surgir,
- **Organisationnelle et collective**, en s'inscrivant dans un travail d'équipe souvent sous tension, au sein de structures confrontées à un manque de moyens et un turnover important ce qui peut engendrer ou potentialiser des situations de violence par manque de stabilité.



« Nous accompagnons les jeunes avec de nombreux acteurs tout au long de la journée en interne comme en externe, mais quand une rencontre avec un parent se passe mal, ou qu'il y a eu une altercation à l'école, à la différence des personnes qui interviennent ponctuellement, le professionnel de la MECS est présent 24h/24. Il a l'obligation d'apporter une sécurité et une continuité d'accompagnement quelles que soient les conditions. »

Il est peu réaliste d'envisager un projet où tous les temps programmés se dérouleraient comme prévu. Le pilote du projet a donc un vrai rôle à jouer pour garder le cap et différentes organisations peuvent être imaginées pour faciliter cela.

Par exemple, certaines équipes :

- ont utilisé leurs temps de réunion habituelles pour traiter les questions des conditions de travail,
- ont instauré un point QVCT systématique dans leurs réunions,
- se sont saisies de temps informels ou de points en visio de courte durée pour voir où en étaient les équipes.

Dans tous les cas, une étude de l'organisation et des projets de la structure est nécessaire pour parvenir à mettre en place le projet au bénéfice des professionnels. Si tous évoquent les contraintes de temps, ils s'accordent également pour dire combien ce temps passé à parler conditions de travail leur permet de gagner du temps ensuite et une qualité dans le travail.

Par exemple : proposer et organiser un tutorat lors de l'accueil de nouveaux professionnels est long à instaurer et rarement simple à garantir. Pour autant c'est un vrai gain pour l'attractivité et la fidélisation des salariés et cela permet de stabiliser et sécuriser le collectif de travail.

En synthèse : *« On ne peut pas tout changer mais ça ne veut pas dire qu'on ne peut rien faire. » Directrice d'une association de MECS.*

**Pas de baguette magique,
mais une formule qui fonctionne avec certains ingrédients :**

- un pilotage paritaire
- une volonté des professionnels
- de la disponibilité et du temps pour échanger sur le travail avec tous les professionnels impliqués
- des techniques et outils pour faciliter l'expression et sécuriser la parole
- de la confiance, de la bienveillance et de la reconnaissance pour tous et toutes
- le droit à l'essai, à l'erreur

**Porter un projet
d'amélioration des
conditions de travail, ce n'est
pas espérer tout changer
du jour au lendemain,
c'est accepter d'avancer
un pas après l'autre,
d'améliorer les situations
de travail progressivement
et reconnaître le chemin
parcours.**

Par quoi commencer ?

Réaliser un état des lieux partagé

Commencer par un état des lieux permet de repérer ensemble ce qui participe à bien faire son travail ou ce qui l'empêche. Cela permet de s'accorder sur ce qui va être favorable et délétère en termes de QVCT.

Le but n'est pas de réaliser un diagnostic complet, de grande envergure : l'état des lieux permet d'évoquer, en équipe, les situations de travail, de partager des représentations, de mobiliser les professionnels autour des thèmes de la QVCT.

Des outils vous sont présentés dans ce kit, d'autres sont disponibles sur le [site de l'Anact](#) : ils visent à rendre visibles ce qui pose difficulté, ce qui fonctionne bien, et les marges de manœuvre à votre disposition.

Des idées d'outils pour le faire

Tout au long des accompagnements menés au sein des établissements de la protection de l'enfance, voici les deux outils principalement utilisés et les retours d'expériences :

• Les Essentiels QVCT un outil ludo-pédagogique pour balayer collectivement, l'ensemble des sujets QVCT

En s'appuyant sur un set de cartes, ce support permet de manière simple et ludique de faire le point sur les actions « Qualité de vie et conditions de travail » conduites dans l'établissement et d'identifier les mesures qui fonctionnent, celles qu'il faudrait poursuivre ou encore les nouvelles actions à envisager pour progresser.



“

« Cadrer une discussion sur notre organisation n'est pas toujours évident, tandis qu'avec les cartes, nous avons pu balayer de nombreux domaines dont certains thèmes vers lesquels nous n'aurions jamais pensé aller. Les discussions étaient concrètes et ont permis de faire émerger des points de vue différents, c'était très constructif pour aller vers un plan d'actions commun. »

• Le diagnostic photo un outil pour parler du travail et faire parler le travail

Cette méthode d'analyse des situations de travail permet de réaliser une étude des problématiques quotidiennes et concrètes des salariés à partir de supports visuels (photos) élaborés par les professionnels eux-mêmes. Il est possible de s'appuyer sur ces supports pour construire les plans d'actions les plus adaptés à la réalité.



“

« Nous avons trouvé cette méthode engageante et créative. L'investissement des collègues a été également plus important qu'à travers d'autres temps d'échange malgré le temps et l'engagement nécessaire. Cela nous a permis de travailler sur des situations concrètes ensemble, sans chercher à minimiser les situations vécues et tout en laissant place à une touche d'humour dans la démarche. »

• Les outils d'intelligence collective

En complément des outils conçus par l'Anact, les méthodes de facilitation et d'intelligence collective proposent également une boîte à outils variée et pertinente pour réaliser un état des lieux (ex. Speedboat), faciliter la priorisation ou la prise de décision collective (ex. Dot voting), et réaliser un bilan d'action ou de projet (ex. Speedboat, SCORE ...).

Autodiagnostic Protection de l'enfance

Bien souvent face à des questions complexes, on ne sait pas par où commencer. Dans le cadre du projet « Pas à pas », un autodiagnostic a été proposé aux établissements pour se lancer, comme un point de départ à partir de questions à se poser.

L'autodiagnostic aborde 8 thèmes pour questionner des dimensions qui influent sur la perception et la satisfaction du travail et sur l'attractivité d'un métier, d'un emploi ou d'une structure et qui sont à la main de l'établissement.

En effet, par la prise de conscience d'un axe de progrès, l'établissement peut mettre en place des actions pour renforcer son attractivité tant pour attirer de nouveaux professionnels au sein des équipes que pour fidéliser et maintenir en activité les professionnels en place.

La passation de l'autodiagnostic peut se faire en groupe, ou peut être l'occasion de confronter des points de vue entre direction, représentants du personnel et représentants métiers, etc.

Afin de vous permettre d'interroger les pratiques de votre établissement, cet auto-diagnostic est structuré autour de plusieurs thématiques liées à l'attractivité :



Si vous souhaitez vous aussi le réaliser, voici le lien pour y accéder. Celui-ci vous permettra d'obtenir une note repère pour vous situer et quelques conseils associés pour envisager des changements.

Le projet d'entreprise et le management

→ Un management soutenant, fondé sur l'écoute, la participation, constitue un atout pour l'attractivité des établissements. En partageant les valeurs, les orientations et les projets de la structure, notamment en période de changement, les équipes sont mieux informées, impliquées et engagées. Donner du sens au travail, en lien avec la stratégie de l'établissement, favorise la qualité du travail, la coopération et renforce la cohésion des équipes.

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Mieux communiquer aux équipes les objectifs et les projets de l'établissement
- Questionner dans les pratiques quotidiennes les valeurs de l'établissement
- Entreprendre un travail sur l'amélioration de la marque employeur
- Définir et communiquer les attendus du travail de chacun
- Discuter du travail
- S'assurer que les managers ont les ressources suffisantes pour organiser et réguler le travail des salariés et les soutenir en cas de difficultés
- Développer une culture du droit à l'erreur et à l'expérimentation
- Renforcer la compétence des managers par la formation et les soutenir pour améliorer l'articulation stratégie et terrain

La qualité de l'emploi

→ Les caractéristiques des emplois au sein de votre structure peuvent faire l'objet d'une politique sociale qui favorise le bien-être présent et durable de vos salariés. Les actions conduites en ce sens méritent d'être pérennisées en tenant compte également des conditions de réalisation des activités.

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Se concerter sur le temps et les horaires de travail
- Offrir des opportunités d'évolution professionnelle
- Offrir la possibilité de développer ses compétences
- Mener des actions en faveur de la conciliation vie personnelle vie professionnelle

Le contenu du travail

→ Une organisation du travail qui facilite l'activité, qui donne du pouvoir d'agir et du sens au travail, favorise l'engagement des professionnels. L'écoute de l'encadrement, la reconnaissance et l'attention portée à l'équilibre de la vie personnelle et professionnelle renforcent la fidélisation et la qualité du travail réalisé. Cela peut participer à la fidélisation des professionnels.

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Organiser des réunions d'équipe dans lesquelles on parle du travail, des difficultés et des ressources pour le réaliser
- Avoir des temps de travail avec des collègues
- Avoir des missions clairement définies permettant de savoir comment se répartissent les tâches
- Avoir une organisation qui favorise l'autonomie dans son travail

La santé et sécurité dans le travail

- Une organisation vigilante au respect des obligations de protection de la santé physique et mentale ainsi que de la sécurité des professionnels, à tout niveau, a un impact sur le bien-être et la qualité de service rendu. Faire progresser la prévention primaire des risques professionnels sur tous les postes de l'établissement contribue à la fois à la réduction des accidents du travail ou des maladies professionnelles, de l'absentéisme, mais aussi à la prévention de l'usure et de la désinsertion professionnelle. Il est aussi important de soutenir le management et les représentants du personnel pour consolider les bonnes pratiques en la matière. Le DUERP peut être un appui pour actualiser les plans d'actions et en faire un facteur de fidélisation.

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Mettre en place des actions de prévention permettant d'identifier les situations où la quantité et le rythme de travail sont importants et soutenus
- Mettre à disposition les moyens matériels suffisants pour faire son travail
- Mettre en œuvre concrètement le droit à la déconnexion
- Offrir un environnement de travail de qualité (bruit, lumière, confort des équipements, matériels, applications)
- Mettre en place des actions de prévention des risques psychosociaux

Les compétences et les parcours professionnels

- Favoriser le développement des compétences et porter attention aux parcours professionnels augmentent l'engagement et la fidélisation des salariés. Permettre à chacun, nouveaux ou anciens professionnels, de se développer au travail et d'envisager son avenir professionnel est un atout pour contribuer à la performance de l'établissement. Ces actions peuvent constituer un enjeu d'égalité professionnelle et améliorer la qualité du service aux bénéficiaires, reconnue par vos partenaires. Un gage d'attractivité !

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Concevoir un parcours d'intégration pour l'arrivée dans l'établissement
- Développer le tutorat, le mentorat, le binôme
- Proposer des parcours de montée en compétences
- Faire systématiquement le point lors de l'entretien annuel
- Proposer un plan de formation continue en lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Se doter d'outils pour suivre l'évolution des compétences

L'égalité professionnelle pour tous

- Assurer un traitement égal pour toutes et tous afin de prévenir des situations de discrimination en suivant des indicateurs RH ou en prenant en compte des situations particulières. S'appuyer sur les outils du dialogue social tels que les accords d'entreprise pour coconstruire des plans d'action avec les différentes parties prenantes de l'établissement. Assurer l'égalité professionnelle est essentiel pour une organisation juste et équitable, favorisant la cohésion et l'engagement de toutes et tous.

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Assurer une égalité de traitement
- Offrir une flexibilité sur les horaires
- Offrir la possibilité de faire du télétravail pour les activités qui le permettent
- Assurer l'accès à des responsabilités pour les femmes dans l'établissement
- Disposer d'une politique de maintien en emploi pour les seniors et les personnes en situation de handicap

Les relations au travail

- Favoriser les échanges entre collègues, représentants du personnel et encadrement contribue à un climat social favorable et une cohésion d'équipe. Pour consolider cet atout, il est important de soutenir les modalités de travail collectif ou renforcer la légitimité des instances de dialogue social. Permettre de parler du travail à tous les niveaux de l'entreprise facilite l'émergence de solutions concrètes pour améliorer la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Cela renforce la coopération, réduit les tensions et favorise un climat de confiance, améliorant ainsi le bien-être des salariés et la performance globale de l'organisation.

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Créer les conditions pour travailler dans une ambiance agréable
- Mettre en place des mesures facilitant le soutien des collègues par le manager
- Favoriser le travail en équipe
- Offrir des contacts avec des partenaires extérieurs
- Faire vivre un dialogue social de qualité

Les relations avec l'extérieur

La qualité des relations avec les partenaires extérieurs contribue positivement au fonctionnement de l'établissement et au travail quotidien des professionnels. La qualité du service rendu est aussi l'affaire d'acteurs externes mobilisés pour mener la mission au sein de l'établissement et entretenir des relations de qualité avec eux y contribue. La valorisation de la qualité du service rendu constitue également une reconnaissance du travail des professionnels et constitue un facteur d'attractivité. Par exemple, communiquer sur ses actions avec des contenus adaptés en fonction des destinataires et du cadre de relation peut faire la différence et renforcer la visibilité sur le territoire ainsi que l'attractivité.

Quelques exemples de ce qui peut être fait :

- Mener une réflexion sur les relations aux financeurs, partenaires (*prescripteurs, associatifs, PJJ, ARS, Éducation nationale, etc*), usagers...
- Utiliser une cartographie des acteurs pour repérer les rôles et enjeux
- Mettre en place des actions ciblées (de communication, d'information ou sensibilisation, de coordination, de partenariat de projet, de conventions, etc)

À l'issue de leur autodiagnostic, les structures ont été accompagnées sur différentes thématiques, en fonction des résultats obtenus et de leurs besoins.

Retrouvez ci-dessous deux exemples :

Exemple 1

Thématique « Le projet d'établissement et le management »

Pour un établissement rencontrant des difficultés en matière d'attractivité, deux axes de travail ont été retenus :

- Questionner les valeurs de l'établissement dans les pratiques quotidiennes,
- Entreprendre un travail sur l'amélioration de la marque employeur

L'établissement a entrepris un travail de redéfinition de son projet d'établissement, en y intégrant des pistes pour renforcer sa marque employeur.

Dans cette optique, plusieurs groupes de travail ont été organisés avec les professionnels. Ces temps d'échange ont permis de réfléchir collectivement aux valeurs partagées, mais aussi aux points forts de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), à partir des huit thématiques relatives à l'attractivité identifiées par l'autodiagnostic. Ce sont notamment les points forts « reconnaissance des équipes » et « qualité du dialogue au sein des instances représentatives du personnel » qui ont pu être valorisées.

L'intervention a permis de faire le lien entre les valeurs affichées dans le projet d'établissement et les pratiques professionnelles réelles. Le travail sur les valeurs ne s'est pas limité à un exercice déclaratif. Les professionnels ont pu illustrer concrètement comment ces valeurs se traduisent et soutiennent leur travail au quotidien.

Par exemple, la valeur de bientraitance mentionnée au sein d'un établissement actionne des pratiques managériales de soutien et d'équité entre les personnes tout autant que de disponibilité et écoute envers les enfants.

Exemple 2

Thématique « compétences et parcours professionnel »

Plusieurs établissements ont été accompagnés pour travailler sur les leviers d'actions suivants :

- Bénéficier d'un parcours d'intégration à l'arrivée dans l'établissement
- Développer le tutorat, le mentorat, le binôme

L'une des principales problématiques de ces établissements est liée à l'insuffisance de candidats lors d'une vacance de poste et au fait que des professionnels nouvellement arrivés ne s'inscrivent pas dans la durée au sein de la structure.

Il s'agissait donc d'aider les établissements à structurer un processus d'intégration pour les nouveaux professionnels. En effet, l'absence d'un processus clair et structuré peut limiter leur engagement à long terme.

Lors des différents groupes de travail menés au sein des structures avec les salariés (anciens et nouveaux) les équipes et la direction ont identifié leurs rôles respectifs dans l'intégration des nouveaux arrivants. Cela a pu mener à des impacts positifs comme :

- une augmentation de la motivation
- la fidélisation du personnel
- la qualité de prise en charge des enfants

Conseil pratique :

Ce premier focus est un point de départ important pour identifier les changements que vous souhaitez mener. Pour les déployer ou les mener à bien, il est important d'articuler ces nouvelles actions, avec vos démarches ou projets en cours.

Fiche n°1 : « Relire ses projets et actions à la lumière de la QVCT » p. 24

Si vous avez des doutes, n'hésitez pas à demander conseil ou vous faire accompagner. Pour cela, retrouvez la liste des contacts en région p. 47

RELIRE SES PROJETS ET ACTIONS À LA LUMIÈRE DE LA QVCT

“

« À la suite d'une première expérience que nous avons vécue ma collègue (éducatrice spécialisée) et moi (cadre socio-éducatif) pour améliorer les conditions de travail, nous avons proposé à notre direction et au CSE de poursuivre, mais de manière plus simple et centrée sur les projets en cours parce que ce que nous retenons c'est que la démarche QVCT représente un vrai mode de management.

L'idée était de se servir de ce que l'on avait appris pour intégrer la question des conditions de travail dans le quotidien, en prenant le réflexe de se demander systématiquement à l'occasion d'une action ou d'un projet : « Si on décide ça, comment c'est correct pour toi ? » — une façon d'ouvrir la discussion systématiquement sur l'impact du travail pour la santé de chacun. »

Qu'est-ce que cela dit du travail ?

Les difficultés du quotidien ou les urgences sont très présentes en protection de l'enfance et il manque de temps pour investir une nouvelle démarche ou un projet supplémentaire.

Il peut donc être plus pertinent, dans un premier temps, d'étudier ce qui est fait et de décider d'ajuster les modalités de fonctionnement pour inclure la question des conditions de travail et de la santé des professionnels.

Cela va interroger dans le travail trois dimensions :

- comment travailler avec l'ensemble des acteurs ?
- comment échanger sur la façon dont on réalise notre travail ?
- que proposer pour « faire du bon travail » ?

Les objectifs de cette action

- Partager une définition de la QVCT,
- Réaliser un état des lieux de l'ensemble des projets et actions en cours,
- Identifier ce qui est favorable ou pas à la santé des professionnels et du collectif de travail,
- Ajuster ses modalités de travail au regard des principes de QVCT.

Les conseils des chargés de mission de l'Aract

- Organisez cette discussion avec les acteurs du dialogue social,
- Recensez l'ensemble des projets sans vouloir tous les transformer : allez-y pas à pas,
- Introduisez des questions simples : « Dans quelle mesure les actions vous conviennent-elles ? » ; « quels sont les effets sur votre santé ? sur votre équipe ? »,
- Questionnez-vous sur l'intérêt d'inclure des acteurs extérieurs, voire des « jeunes » de la structure,
- Vous pouvez proposer cet exercice également en instance territoriale.

Et concrètement, comment faire ?

Mode d'emploi pour agir

Préparer ce temps de travail

- Se documenter et lire les documents Anact : référentiel QVCT, 10 questions sur la QVCT (visualiser les témoignages d'établissements),
- Communiquer pour répertorier l'ensemble des projets et actions en cours,
- Identifier la personne pilote du projet et les acteurs à réunir,
- Demander conseil pour animer les temps de discussion si besoin. Coanimer éventuellement avec un autre professionnel (ou solliciter un intervenant extérieur),
- Organiser et préparer l'animation des temps de rencontres nécessaires,
- Envoyer les objectifs des séances de travail en amont pour que chaque participant puisse préparer les informations.

Animer

2 ateliers de 2h sont nécessaires avec tous les acteurs :

- 1^{er} temps : définition et état des lieux des projets
- 2^{ème} temps : restitution avec analyse et décision d'ajustement

Fil conducteur des temps

TEMPS 1

Durée	Activité										
15 min	Accueillir / donner le cadre d'échange / présenter les objectifs										
20 min	Partager ses représentations sur la QVCT pour valider une définition commune, ses principes et méthodes du projet										
45 min	Recenser l'ensemble des projets / actions et les analyser (travail en sous-groupe conseil) Pour cela, vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous : <u>Tableau de recensement</u> : Permet d'acter l'existant et de repérer les points à ajuster ou à travailler afin d'améliorer le fonctionnement en tenant compte de la santé des professionnels et de la performance de l'entreprise <table><tr><th>PROJETS et.ou ACTIONS EXISTANTES</th><th>QUELLES FINALITÉS POUR : - la qualité du service - la santé des agents - le collectif de travail</th><th>SUR QUEL PÉRIMÈTRE DE TRAVAIL RÉALISÉ ?</th><th>QUELS PRINCIPES MÉTHODO- LOGIQUES ?</th><th>QUELS EFFETS SUR LA QVCT ? favorables ou défavorables ?</th></tr><tr><td> Exemple : Prévention du harcèlement au sein d'une structure </td><td> 1^{er} niveau de traitement des situations de harcèlement. > Qualité du climat relationnel et de travail entre les agents > Qualité du service rendu </td><td> L'ensemble de l'établissement </td><td> Concertation des acteurs Partage des enjeux Échanges collectifs sur le thème Co-construction de solutions Droit à l'essai : expérimentation ? > Formation collective de plusieurs référents VSST > Procédure mise en place par les services supports en partant de recommandations > Pilotage et réalisation par le(s) référent(s) </td><td> QVCT + > Formation pour détecter et soutenir un premier niveau de prise en charge pour traiter des situations. > Identification de référents dans l'entreprise QVCT - > Absence de temps de partage entre référents > Manque de relais, soutien si prise en charge complémentaire nécessaire > Charge de travail supplémentaire > Risque de tensions avec d'autres acteurs </td></tr></table>	PROJETS et.ou ACTIONS EXISTANTES	QUELLES FINALITÉS POUR : - la qualité du service - la santé des agents - le collectif de travail	SUR QUEL PÉRIMÈTRE DE TRAVAIL RÉALISÉ ?	QUELS PRINCIPES MÉTHODO- LOGIQUES ?	QUELS EFFETS SUR LA QVCT ? favorables ou défavorables ?	Exemple : Prévention du harcèlement au sein d'une structure	1^{er} niveau de traitement des situations de harcèlement. > Qualité du climat relationnel et de travail entre les agents > Qualité du service rendu	L'ensemble de l'établissement	Concertation des acteurs Partage des enjeux Échanges collectifs sur le thème Co-construction de solutions Droit à l'essai : expérimentation ? > Formation collective de plusieurs référents VSST > Procédure mise en place par les services supports en partant de recommandations > Pilotage et réalisation par le(s) référent(s)	QVCT + > Formation pour détecter et soutenir un premier niveau de prise en charge pour traiter des situations. > Identification de référents dans l'entreprise QVCT - > Absence de temps de partage entre référents > Manque de relais, soutien si prise en charge complémentaire nécessaire > Charge de travail supplémentaire > Risque de tensions avec d'autres acteurs
PROJETS et.ou ACTIONS EXISTANTES	QUELLES FINALITÉS POUR : - la qualité du service - la santé des agents - le collectif de travail	SUR QUEL PÉRIMÈTRE DE TRAVAIL RÉALISÉ ?	QUELS PRINCIPES MÉTHODO- LOGIQUES ?	QUELS EFFETS SUR LA QVCT ? favorables ou défavorables ?							
Exemple : Prévention du harcèlement au sein d'une structure	1^{er} niveau de traitement des situations de harcèlement. > Qualité du climat relationnel et de travail entre les agents > Qualité du service rendu	L'ensemble de l'établissement	Concertation des acteurs Partage des enjeux Échanges collectifs sur le thème Co-construction de solutions Droit à l'essai : expérimentation ? > Formation collective de plusieurs référents VSST > Procédure mise en place par les services supports en partant de recommandations > Pilotage et réalisation par le(s) référent(s)	QVCT + > Formation pour détecter et soutenir un premier niveau de prise en charge pour traiter des situations. > Identification de référents dans l'entreprise QVCT - > Absence de temps de partage entre référents > Manque de relais, soutien si prise en charge complémentaire nécessaire > Charge de travail supplémentaire > Risque de tensions avec d'autres acteurs							
30 min	Restitution collective et échanges de tous les projets / actions										
10 min	Priorisation des projets ou actions à retenir pour les ajuster à la lumière QVCT (discussion et vote par gommette)										

TEMPS 2

Durée	Activité																																																									
10 min	Accueillir / donner le cadre d'échange / présenter les objectifs																																																									
10 min	Présenter la synthèse des travaux de la séance précédente et les projets ou actions retenus																																																									
45 min	Se mettre en 2 ou 3 groupes (selon le nombre d'actions/ projets retenus) pour détailler l'analyse. L'analyse peut être réalisée via le tableau d'évaluation présenté ci-dessous. Ensuite, proposer des actions d'ajustement possibles et souhaitables. <table><tr><th rowspan="2">Question à se poser pour chaque projet/actions en cours ou à venir</th><th colspan="3">Évaluer la situation</th><th rowspan="2">Définir les actions pour progresser</th></tr><tr><th>Existant et satisfaisant</th><th>Existant mais à améliorer</th><th>Inexistant et souhaité</th></tr><tr><td>L'action/le projet repose-t'il sur un engagement commun et paritaire ?</td><td>1 vignette = 1 illustration concrète et datée</td><td>1 vignette = 1 illustration concrète et datée</td><td>1 vignette = 1 illustration concrète et datée</td><td rowspan="7">1 vignette = 1 action proposée + si possible, les modes de réalisation (qui ? quand ? ...)</td></tr><tr><td>L'action/le projet repose-t'il sur une vision partagée des enjeux ?</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Le pilotage et le déroulement sont-ils définis avec l'ensemble des parties prenantes ?</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Les actions à mener reposent-elles sur un partage de constats et des priorités ?</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Le projet/les actions s'appuient-elles sur des espaces permettant de parler du travail ?</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Les actions conduisent-elles à expérimenter de nouveaux fonctionnements ?</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Les actions mises en œuvre sont-elles évaluées collectivement ?</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td colspan="3">Les effets constatés de l'action/du projet</td><td></td></tr><tr><td>Quels sont les effets – impacts du projet et/ou de l'action sur les salariés ?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Quels sont les effets pour la structure et son environnement (fonctionnement, impacts écologiques et sociaux...) ?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Quels sont les effets – impacts du projet et/ou de l'action sur le collectif de travail ?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Question à se poser pour chaque projet/actions en cours ou à venir	Évaluer la situation			Définir les actions pour progresser	Existant et satisfaisant	Existant mais à améliorer	Inexistant et souhaité	L'action/le projet repose-t'il sur un engagement commun et paritaire ?	1 vignette = 1 illustration concrète et datée	1 vignette = 1 illustration concrète et datée	1 vignette = 1 illustration concrète et datée	1 vignette = 1 action proposée + si possible, les modes de réalisation (qui ? quand ? ...)	L'action/le projet repose-t'il sur une vision partagée des enjeux ?				Le pilotage et le déroulement sont-ils définis avec l'ensemble des parties prenantes ?				Les actions à mener reposent-elles sur un partage de constats et des priorités ?				Le projet/les actions s'appuient-elles sur des espaces permettant de parler du travail ?				Les actions conduisent-elles à expérimenter de nouveaux fonctionnements ?				Les actions mises en œuvre sont-elles évaluées collectivement ?					Les effets constatés de l'action/du projet				Quels sont les effets – impacts du projet et/ou de l'action sur les salariés ?					Quels sont les effets pour la structure et son environnement (fonctionnement, impacts écologiques et sociaux...) ?					Quels sont les effets – impacts du projet et/ou de l'action sur le collectif de travail ?				
Question à se poser pour chaque projet/actions en cours ou à venir	Évaluer la situation			Définir les actions pour progresser																																																						
	Existant et satisfaisant	Existant mais à améliorer	Inexistant et souhaité																																																							
L'action/le projet repose-t'il sur un engagement commun et paritaire ?	1 vignette = 1 illustration concrète et datée	1 vignette = 1 illustration concrète et datée	1 vignette = 1 illustration concrète et datée	1 vignette = 1 action proposée + si possible, les modes de réalisation (qui ? quand ? ...)																																																						
L'action/le projet repose-t'il sur une vision partagée des enjeux ?																																																										
Le pilotage et le déroulement sont-ils définis avec l'ensemble des parties prenantes ?																																																										
Les actions à mener reposent-elles sur un partage de constats et des priorités ?																																																										
Le projet/les actions s'appuient-elles sur des espaces permettant de parler du travail ?																																																										
Les actions conduisent-elles à expérimenter de nouveaux fonctionnements ?																																																										
Les actions mises en œuvre sont-elles évaluées collectivement ?																																																										
	Les effets constatés de l'action/du projet																																																									
Quels sont les effets – impacts du projet et/ou de l'action sur les salariés ?																																																										
Quels sont les effets pour la structure et son environnement (fonctionnement, impacts écologiques et sociaux...) ?																																																										
Quels sont les effets – impacts du projet et/ou de l'action sur le collectif de travail ?																																																										
30 min	Restitution collective et validation des actions à mettre en place																																																									
20 min	Cadrage de chaque action : clarification de qui fait quoi, quand, comment et avec quels moyens																																																									

Quelle suite ?

Après les séances, **un compte-rendu doit être réalisé** systématiquement avec l'ensemble des productions et propositions retenues afin de les faire valider aux instances décisionnelles.

Suite à cela, les acteurs décisionnaires doivent **faire un retour au groupe qui a travaillé** et au pilote des projets sur l'ajustement des projets et organiser leur mise en œuvre.



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LIVRET 3

Entreprendre, agir

Développer une dynamique collective d'amélioration des conditions de travail dans les établissements et services de la protection de l'enfance

Janvier 2026



Comment agir au sein de ma structure ?

Quelques pistes pour passer à l'action

Vous avez mené la phase « S'organiser, amorcer » et vous souhaitez désormais passer à l'action.

Ce troisième livret vise à vous outiller et vous aider à réaliser concrètement vos actions. Changer ou améliorer un fonctionnement au niveau de votre établissement, d'un service ou d'une équipe, sur les enjeux de qualité de service, de santé et de conditions de travail, sont les ambitions et la volonté qui guideront vos actions.

Dans le cas où vous êtes dans une situation critique ou un conflit, il est préférable de différer les actions, y compris si l'action est en cours.

Les actions pratiques proposées sous forme de fiche ont été construites à partir d'expériences réalisées sur le terrain. Leur contenu prend particulièrement en compte le temps de mobilisation des actions.

Les fiches « action » sont autonomes. Il n'y a pas d'ordre d'utilisation.

Vous devrez choisir une action au départ. Vous pouvez vous limiter à une action ou en planifier successivement sur la durée, selon un rythme qui doit être pensé soutenable pour la structure.

Quelques éléments importants à considérer pour se lancer :

- **Le paritarisme :** s'assurer que la direction et les représentants du personnel souhaitent clairement s'engager dans un projet d'amélioration (engagement exprimé en CSE par exemple). Mobiliser des représentants de la direction et des représentants des salariés, dans les espaces de pilotage et les groupes de travail, apporte des points de vue différents et complémentaires et permet d'agir de manière concertée. Une attention doit être portée sur la légitimité des acteurs, leur capacité à mobiliser des ressources pour agir, leur capacité à être en contact au quotidien avec l'ensemble des professionnels. Des représentants de proximité peuvent être sollicités dans le cas d'un CSE central en grandes structures par exemple. En effet, il s'agira de veiller à faire remonter les enseignements des actions menées pour nourrir le dialogue social en instance (CSE) et partager les retours vers la base.
- Une **qualité des relations professionnelles** est requise pour permettre la discussion sur le travail y compris sur les problèmes concrets tels que la régulation de l'absentéisme ou la répartition de la charge de travail.
- La mobilisation des acteurs se fait principalement sur la base du **volontariat** afin de mesurer leur intérêt et leur disponibilité pour la réalisation des actions du début à la fin, ce qui doit être organisé en amont par les managers.
- **Les managers auront un rôle de facilitation** dans la mise en œuvre des actions.
- Les équipes seront en capacité de modifier leurs pratiques et l'organisation pour les améliorer en expérimentant de nouvelles façons de travailler.
- La communication est à faire tout au long de la « démarche » : les actions à mener, les résultats obtenus et leurs effets (par exemple au sein de la newsletter de la structure).



Retrouvez dans ce livret **quatre nouvelles fiches pratiques**, vous permettant de passer à l'action et agir au sein de votre structure :

FICHE n°2 : « Animer un atelier pour s'engager ensemble pour l'amélioration des conditions de travail » - p. 30

FICHE n°3 : « Parler du travail pour formuler des actions concrètes » - p. 33

FICHE n°4 : « Intégrer un nouvel arrivant dans un collectif de travail » - p. 35

FICHE n°5 : « Réussir le passage de l'intention à l'action *(ou expérimentation)* » - p. 38

ANIMER UN ATELIER POUR S'ENGAGER ENSEMBLE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL



« Quand je suis arrivée à l'association sur le nouveau poste de responsable RH créé en 2019, j'ai découvert une structure marquée par une instabilité importante au niveau de sa direction dans un contexte de transformation. Le turn-over y avait été très fort, et plusieurs postes stratégiques étaient restés vacants pendant de longs mois dont le mien. Ce sont alors les directeurs de pôle qui ont dû assurer des intérim dans un contexte déjà complexe. Ces difficultés ont laissé des traces, et aujourd'hui les chantiers à réaliser sont nombreux mais nous ne parvenons pas à finaliser nos dossiers.

Pour nous, la clé d'une bonne Qualité de Vie et des Conditions de travail au Travail, c'est une organisation de travail portée par l'ensemble des salariés avec un cadre sécurisant, respectant le rôle de chacun, avec de la confiance et des relations professionnelles apaisées.

Aujourd'hui avec le nouveau directeur, le Codir et les élus du CSE, ce constat est partagé et nous souhaitons reconstruire ensemble un fonctionnement plus clair, plus cohérent et plus serein pour tous, mais nous ne savons pas par quoi commencer. »

Qu'est-ce que cela dit du travail ?

Il s'agit de faire un premier pas pour s'accorder sur un projet en lien avec la qualité de vie et des conditions de travail soit dans son établissement soit entre partenaires ou sur un territoire. L'idée est de développer un dialogue avec tous les acteurs concernés par la question de la santé et des conditions de travail et surtout de mieux comprendre les représentations et attentes de chacun afin de se projeter ensemble dans ce qu'il est possible de mettre en place pour la suite.

Pour mener cette réflexion un atelier « SpeedBoat » est particulièrement adapté pour embarquer les participants en phase de lancement de projet QVCT.

Les objectifs de cette action

- Partager un cadre de référence sur ce qu'est la QVCT en tenant compte des représentations de chacun,
- Fédérer les membres du groupe et améliorer la **cohésion**,
- S'accorder sur les enjeux de la mise en place d'un projet avec des actions QVCT,
- Identifier les difficultés possibles et au contraire ce qui va aider à l'avancement du projet,
- Établir quelles étapes sont à mettre en place pour s'engager,
- Faciliter la **prise de décision**,
- Identifier des **actions concrètes** pour atteindre vos objectifs.

Les conseils des chargés de mission de l'Aract

- Identifiez quels sont les acteurs clés à réunir (interne / externe),
- Prévoyez un atelier pour un groupe de 8 à 10 personnes maximum (animateur inclus),
- Documentez-vous sur la thématique souhaitée : Qualité de vie et des conditions de travail, attractivité (cf. *site Anact*)- voire proposer l'envoi de documentation ou capsule vidéo (*de témoignages d'établissements*) avant la mise en place de l'atelier,
- Faites valider au préalable la volonté des acteurs décisionnels pour mettre en place un atelier d'échanges et communiquer,
- Identifiez un animateur qui aura une posture de facilitateur pour permettre une expression libre de chacun et favoriser la co-construction collective.

Temporalité de l'action : Soyez vigilant sur les calendriers et proposez l'atelier au moment le plus opportun pour chaque acteur en évitant les périodes de fort remplacement. Éventuellement, prévoir l'atelier avant la date d'instances décisionnelles (Codir, CA, CSE...) si des décisions sont à valider pour la suite.

Et concrètement, comment faire ?

Mode d'emploi pour agir

Préparer ce temps de travail

- Organiser les aspects logiques : salle, matériel nécessaire
- Transmettre une invitation avec l'ordre du jour, la date, le lieu, et autres informations nécessaires,
- Préparer le fil conducteur de l'animation et rechercher la technique d'animation adaptée aux objectifs fixés,
- Demander conseil pour animer les temps de discussion si besoin. Animer éventuellement avec un autre professionnel (ou solliciter une personne extérieure).

Animer

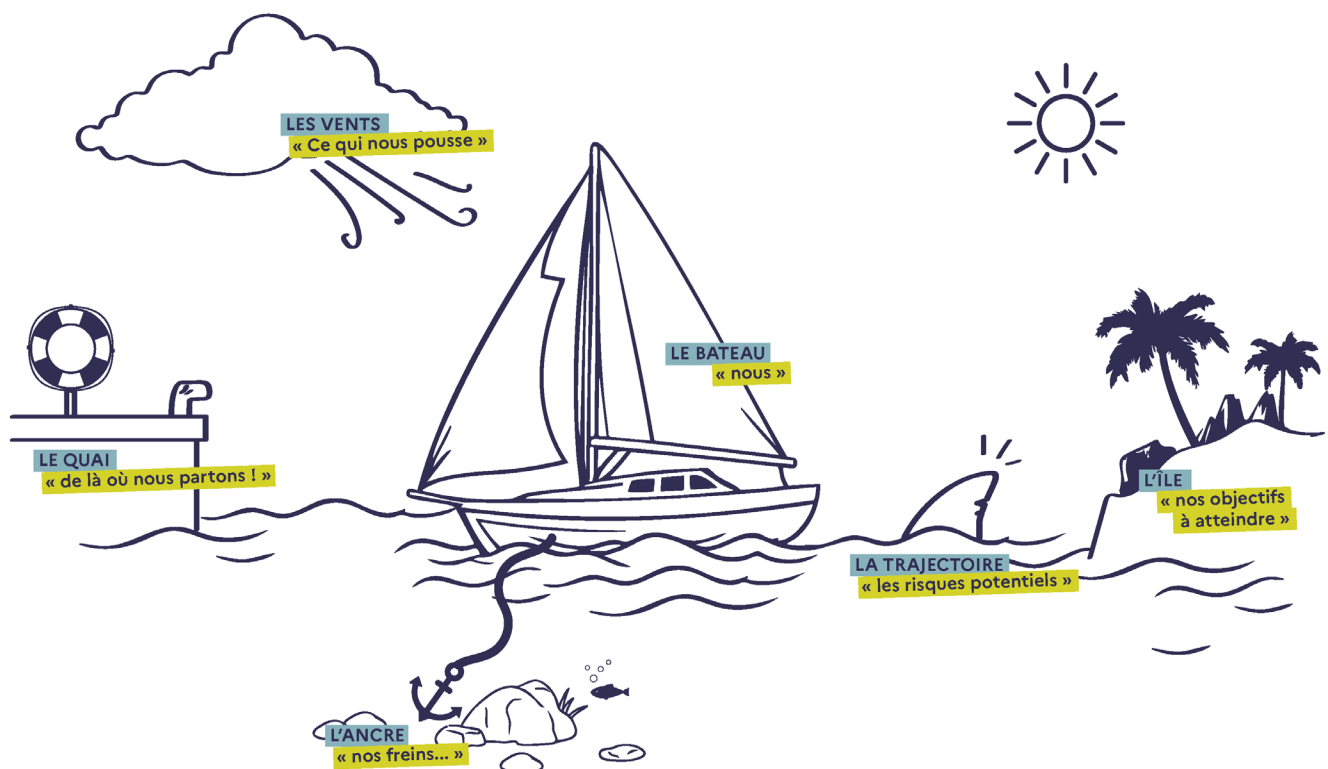
Pour animer cet atelier il faut prévoir un temps de 2h30.

Pour cela, nous vous proposons d'utiliser tout au long de la séance pour guider les échanges la métaphore **du bateau navigant vers son objectif**, aussi appelé « speedboat ».

Il est possible d'utiliser d'autres analogies si celle du bateau ne vous parle pas : la randonnée, la réalisation d'une spécialité culinaire, etc.

Fil conducteur des temps

Durée	Activité
15 min	Accueil des participants, tour de table et présentation de l'atelier, des règles de fonctionnement de la séance, et de ses objectifs. Grâce à l'analogie, l'atelier est considéré comme « Le quai ».
15 min	Qu'est-ce que la QVCT ? Autour d'un brainstorming, utiliser un premier temps pour définir collectivement la notion de QVCT. « Selon vous, quels sont les mots qui s'y associent ? ». Une fois le tour de table réalisé, vous pouvez partager les définitions de l'Anact pour compléter et enrichir les premières représentations partagées.
15 min	Identifier vos objectifs en lien avec la QVCT : Il s'agit ici de se mettre d'accord avec les membres du groupe sur l'objectif à atteindre : c'est-à-dire à quoi ressemblerait « l'île aux trésors » selon la métaphore du bateau. Sur un post-it, chacun note les enjeux ou objectifs qu'il identifie pour travailler sur le sujet choisi. Des regroupements sont ensuite réalisés collectivement pour validation par le groupe et restitution.
40 min	Les forces et les faiblesses : Ensuite, il est nécessaire d'identifier ce qui dans la structure va aider à mettre en place le projet ou au contraire, ce qui va le contraindre. Identifier ainsi les « vents porteurs qui vont aider et ancres marines qui vont freiner » qui sont susceptibles de se présenter durant la progression du projet. En 2 groupes : 1 groupe commence (10 mn) par les « vents porteurs » afin d'identifier ce qui dans la structure va faciliter la mise en place du projet. Le second groupe se concentre sur les « ancres » afin d'identifier les contraintes ou point bloquants. Une fois cette première étape réalisée, on inverse et les groupes enrichissent leurs productions respectives (10 mn). Le temps est clôturé par une restitution collective (20 mn).
45 min	La trajectoire : Cette nouvelle séquence va permettre de repérer les différentes étapes à mettre en place et risques futurs au regard des éléments du début de l'atelier « le bateau et les rochers ». Ces 45 minutes peuvent se dérouler sous format d'échanges collectifs sur l'organisation du projet, notamment pour identifier les éléments à venir qui peuvent impacter son bon déroulé, et les étapes à réaliser avec un rétro planning pour atteindre « l'île ». Cette séquence permet de valider les premières étapes et décisions à prendre. Pour guider les échanges vous pouvez également vous appuyer sur la fiche action en annexe n°3.
15 min	Clôture : Demander à tour de rôle aux participants comment ils ont vécu l'atelier. Pour cela, chacun peut également s'identifier comme un personnage sur le bateau pour illustrer son ressenti. Pour conclure, indiquer ce qui est prévu ensuite (comptes-rendus, échanges avec la direction... ?) et remercier les personnes pour leur participation.



Quelle suite ?

Après les séances, il est conseillé de réaliser un compte-rendu avec l'ensemble des productions : cela peut prendre la forme d'un voyage QVCT (selon l'analogie choisie).

Votre compte-rendu doit comporter des propositions pour la suite, issues des discussions du groupe afin de les présenter aux acteurs décisionnels pour valider les différents points.

Suite à cela, une communication avec restitution à l'ensemble des personnes concernées est recommandée pour embarquer dès le départ l'ensemble des acteurs et montrer la transparence souhaitée dans le projet.

PARLER DU TRAVAIL POUR FORMULER DES ACTIONS CONCRÈTES



« Avec les collègues et notre chef de service, nous avons parlé du travail, comment nous nous y prenions auprès des enfants, nos façons de faire, ce dont nous sommes fiers, ce qui ne marche pas bien. On a constaté que nous n'avions pas souvent l'occasion de parler de cela et d'écouter la réalité des autres, leurs contraintes et aussi leurs satisfactions. Cela nous a permis d'envisager des actions concrètes, par exemple, autour du coucher des enfants. Nous avons échangé sur les différentes façons de faire de chacun, et surtout sur l'intérêt pour les enfants que le coucher ne soit pas différent selon le professionnel du soir. Cela nous donne envie de s'engager pour que les actions envisagées soient opérationnelles. »

Qu'est-ce que cela dit du travail ?

Parler du travail, c'est donner l'occasion aux membres d'un collectif de s'exprimer sur leurs manières de réaliser leur travail auprès des mineurs et des familles, au sein d'un collectif, avec les contraintes inhérentes à la structure, au secteur de la petite enfance... Cela permet de faire une photographie collectivement et ainsi d'établir un plan d'actions basé sur la réalité et non sur des procédures ou une façon de faire non partagées par tous. Cela facilite l'engagement des professionnels.

De quoi s'agit-il ?

Les problématiques de QVCT, d'attractivité et de fidélisation méritent d'être travaillées avec les différents professionnels, à différents niveaux : direction, RH, représentants du personnel, managers, équipe... En effet, chacun est partie prenante de la QVCT au sein de son établissement afin de construire un état des lieux partagé et valoriser une co-construction de solutions.

Les objectifs de cette action

- Mieux comprendre les ressources et les freins pour réaliser un bon travail
- Faire émerger des ressources au sein des équipes
- Améliorer la capacité à se parler au sein d'un collectif et au sein des instances
- Contribuer à un plan d'action QVCT issu du terrain.

Les conseils des chargés de mission de l'Anact

- Mobilisez des professionnels représentatifs des différents métiers (dont maîtresses de maison, professionnels de nuit...),
- Soyez clairs sur ce que ces temps d'échanges sur le travail sont et ne sont pas dès le départ : il s'agit d'un espace favorable pour envisager ensemble des améliorations, en partant de la réalité vécue de chacun, ce n'est pas un bureau des plaintes, ni une baguette magique,
- Appuyez-vous sur un binôme d'animation (référént QVCT + manager ou représentant du personnel), qui saura faciliter la parole de chacun,
- Commencez petit, sur un sujet concret, en prenant en compte ce qui existe déjà,
- Ne cherchez pas à tout régler en une séance : une petite action visible vaut mieux qu'un grand plan resté lettre morte.

Et concrètement, comment faire ?

Mode d'emploi pour agir

Préparer ce temps de travail

- Identifier le ou les animateurs en capacité d'animer, (gardien des règles du groupe, facilitant la controverse, favorisant l'échange sur la question du travail...). Il doit pouvoir, durant ce temps, avoir une position de neutralité,
- Associer les parties prenantes : managers, représentants du personnel, RH...,
- Choisir un sujet relié à la QVCT et à l'attractivité/fidélisation (ex : charge de travail, sens, coopération, montée en compétences des professionnels ou des apprentis, stagiaires, nouveaux arrivants...),
- Identifier les participants du groupe, en favorisant la représentativité des professions, des différentes équipes (unités différentes, modalités de travail (jour/nuit...),
- Définir le nombre de séances, règles de fonctionnement, modalités pratiques,
- Informer les équipes : objectifs, durée, confidentialité, modalités de suite

Animer

Outil d'animation de la discussion proposé : Espace de Discussion sur le Travail (EDT)

Fil conducteur des temps

Durée	Activité
15 min	Présenter les objectifs et si le groupe ne se connaît pas, proposer un temps de présentation mutuelle. Cela peut donner l'opportunité de faire s'exprimer chaque participant sur ce qu'il attend de ce temps, ses raisons pour s'engager et ses craintes.
5 min	Instaurer un cadre de confiance (écoute, respect, confidentialité) et un cadre de travail : partir de situations concrètes de travail (pas de généralités), pas de personnalisation du problème (on ne parle pas des personnes mais des situations de travail).
Ce n'est pas parce que le groupe se connaît, travaille ensemble qu'il ne faut pas accorder une importance à ces temps : il détermine la suite ! Rappeler que la parole de chacun a de la valeur et que la controverse professionnelle favorisée par l'EDT (Espace de Discussion sur le Travail), permet de construire un projet ancré dans la réalité.	
45 min	Choisir des situations de travail caractéristiques de la thématique choisie - faire s'exprimer les professionnels sur les conditions pour bien faire son travail. Un temps individuel de réflexion peut être proposé avant le temps collectif pour faciliter le positionnement individuel. Selon la dynamique de groupe et le choix de l'animateur, cela peut se faire en binôme (puis restitution en grand groupe), ou en groupe complet.
20 min	Reformuler, structurer, identifier ensemble des constats partagés et des leviers d'action.

Ce temps peut se conclure sur ce dernier point si l'on souhaite partager ces constats dans d'autres instances ou avec des équipes ou poursuivre sur l'élaboration d'un plan d'actions.

Quelle suite ?

Réalisez un plan d'action :

- Formulez les actions concrètement (**cf. Annexe n°3 – Fiche action**),
- Planifiez les responsabilités et les échéances,
- Programmez la suite (**voir fiche n°5**).

PARLER DU TRAVAIL POUR FORMULER DES ACTIONS CONCRÈTES



« Au départ, je ne voyais pas tellement ce que nous pouvions faire pour faciliter l'intégration des nouveaux collègues. Lors de l'atelier, nous avons compris qu'il ne suffisait pas pour un nouveau professionnel, de nous suivre les premiers jours pour monter en compétences et pour faire face aux situations variées auprès des enfants. On a construit un parcours d'intégration, ce n'est pas magique, mais ce sera plus facile pour lui. Nous aussi, on est gagnants. On saura davantage ce qu'il a déjà appris et ce qu'il lui restera à acquérir. Cela le mettra moins en difficulté avec les enfants, et du coup, nous aussi ! » - Paulette, Éducatrice spécialisée, RP

Qu'est-ce que cela dit du travail ?

Accueillir et intégrer, ce n'est pas seulement montrer les procédures de travail, donner accès à un livret d'accueil de la structure... C'est permettre au nouveau professionnel d'acquérir ou de renforcer ses compétences, dans ce milieu spécifique qu'est la protection de l'enfance, d'autant plus s'il n'a pas de formation en lien avec ce milieu. Cela suppose qu'il puisse identifier les situations de travail (gérer une situation de violence d'un enfant, présenter une situation à un juge...), qu'il puisse comprendre les attendus par rapport à la fonction éducative et acquérir des façons de faire et d'être au sein de la structure (qui sont toujours en lien avec l'histoire, l'organisation, les valeurs de la structure).

Si le nouvel arrivant est intérimaire, en CDD ou en CDI, le processus d'accueil et d'intégration sera à moduler, selon la durée de son contrat. Pour autant, avoir pensé les points essentiels pour un nouveau professionnel améliorera pour tous la QVCT et la qualité du travail, et permettra aussi une réflexion pour l'encadrement des étudiants.

Il s'agit de mettre en discussion avec le collectif de travail, les questions de l'accueil et de l'intégration des nouveaux professionnels afin de déterminer des pistes d'action pour améliorer les conditions de travail de tous et toutes et la qualité du travail.

Pour les nouveaux arrivants, cela permet de se sentir accueillis, de comprendre les attentes et ce qu'ils doivent apprendre. Pour les équipes, cela permet de partager leurs pratiques, d'assurer une continuité de la prise en charge. Pour les structures, cela est favorable à l'attractivité et la stabilité des équipes.

Les objectifs de cette action

Un atelier, pourquoi faire ?

- Partager un cadre commun entre les professionnels sur la notion d'accueil et d'intégration,
- Interroger les conditions de travail actuelles de sa structure en étudiant des situations vécues d'accueil et d'intégration de nouveaux professionnels et leurs impacts sur la QVCT de tous ainsi que la qualité du travail,
- Analyser les pratiques à tous les niveaux (direction, RH, managers, équipes, nouveaux professionnels) pour identifier des actions d'amélioration à mettre en place.

Les conseils des chargés de mission de l'Anact

- Acceptez de commencer petit, de ne pas chercher à tout dire, de ne pas avoir un processus parfait au risque de ne jamais le faire,
- Inscrivez ce projet dans le temps et maintenez le cap, la motivation des équipes, tout en tenant compte des impératifs qui émergent toujours dans ce milieu complexe,
- Cherchez ce qui a avancé, même partiellement : création d'un livret d'accueil, visite de l'établissement réalisé par un enfant...
- Essayez de comprendre les freins.

Et concrètement, comment faire ?

Mode d'emploi pour agir

Préparer ce temps de travail

- Présenter le projet en CSE et CODIR et le faire valider par une instance décisionnaire de la structure en précisant l'objectif en lien avec l'intégration, les modalités de mobilisation des professionnels (ateliers...) et l'idée d'expérimentation des actions proposées.
- Rechercher un ou deux animateurs : RH, manager, binôme cadre + représentant du personnel, maître d'apprentissage...
- Informer les équipes et rechercher des participants (de 6 à 8 personnes, représentant tous les métiers si possible, dont des représentants du personnel) Associer des professionnels arrivés dernièrement pour qu'ils puissent partager leurs expériences et leurs idées.

Animer

Outil d'animation de la discussion proposé : Espace de Discussion sur le Travail (EDT)

Fil conducteur des temps

Durée		Activité
10 min	Accueillir et présenter l'atelier	Se présenter mutuellement Partager les règles de fonctionnement de la séance : • La parole de chacun est essentielle pour construire des actions les plus adaptées au collectif au sein de cette structure. • Parler des situations de travail et non des personnes.
15 min	Définir l'accueil et intégration	Faire choisir à chacun, dans un panel d'images, celle représentant le mieux les notions d'accueil et d'intégration et lui faire expliquer au groupe, sa représentation. Échanges et élaboration d'une définition commune.
10 min	Identifier les enjeux sur le sujet	Chacun note sur un post-it quel est l'enjeu de travailler ce sujet-là pour la structure et pour lui. L'animateur les lit et les regroupe par grandes catégories.
45 min	Partager les pratiques de la structure	1^{er} temps en binôme : L'un raconte une situation de travail qu'il a vécu sur un accueil ou une intégration avec un nouveau professionnel, puis c'est à l'autre participant de raconter comment il a vécu son propre accueil ou intégration. Dans chaque situation, repérez ce qui a été favorable et ce qui a été défavorable (construire une fiche que les participants complètent). 2^{ème} temps en collectif : Présentation de l'ensemble des pratiques favorables et défavorables repérés et échanges pour synthétiser ce qui existe ou pas dans la structure à ce jour en les écrivant sur des posters.
30 mn	Proposer des actions à mettre en place	1^{er} temps (15 min) : Brainstorming : Proposer à chaque participant de réfléchir et indiquer des actions qu'il aimerait voir mettre en place. Les noter, en face de l'existant, sur une frise chronologique, représentant l'accueil et l'intégration d'un nouveau professionnel. Cela nécessite de s'interroger sur les étapes avant l'intégration (préparer l'accueil, informer l'équipe...), pendant (présentation des équipes, activités, matériel, montée en compétences sur les gestes professionnels...) et après (retour d'expériences auprès des salariés, et des nouveaux professionnels...). 2^{ème} temps (15 min) : • faire voter les participants sur 2 ou 3 actions à mettre en place après l'atelier. • pour chaque action, déterminer concrètement comment la mettre en place : formuler les actions (cf. fiche action).
10 mn	Conclure et clôturer	Demander à tour de rôle aux participants comment ils ont vécu l'atelier. Indiquer ce qui est prévu ensuite (CR, échanges avec la direction...) et remercier de la participation.

Quelle suite ?

- Prévoyez des temps de travail pour élaborer les éléments du processus : à adapter selon les besoins et l'existant (ex : le temps nécessaire pour l'élaboration d'un livret d'accueil est différent selon si la structure ou les équipes ont déjà ou pas élaboré des éléments)
- Prévoyez du temps de mobilisation des équipes
- Présentez à la direction, en CSE
- Expérimentez sur 6 mois (autorisant au droit à l'erreur, à l'ajustement, retour en arrière...)
- Évaluez pour envisager les conditions de pérennisation du projet et les évaluations annuelles.

Attention

Il faut bien penser à prévoir ce temps dans la charge de travail et accompagner les membres du groupe à identifier (et respecter) les temps prévus. Les imprévus en protection de l'enfance étant nombreux, il y a toujours un risque de repousser ces temps de travail, pour se centrer sur les urgences quotidiennes.

L'implication du management est essentielle aussi pour porter auprès du reste de l'équipe, le projet et la place prise par les participants au groupe.

Ressources complémentaires

- Animer une démarche QVCT/attractivité dans votre structure
- Renforcer l'attractivité de l'entreprise : expériences d'entreprises bretonnes
- L'intégration des salariés, un enjeu de performance de l'entreprise
- La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité
- Bien réussir l'intégration d'un nouvel arrivant pour le bénéfice de tous

RÉUSSIR LE PASSAGE DE L'INTENTION À L'ACTION (OU EXPÉRIMENTATION)



« En groupe de travail, nous avons élaboré un état des lieux QVCT mais nous avons rapidement vu le risque d'en rester aux constats de ce qui n'allait pas, sans aller plus.
En deux réunions, nous avons pu élaborer un plan d'actions. Il ne nous reste plus qu'à le mettre en œuvre en le testant au sein d'une équipe, pour ensuite le déployer dans l'ensemble de la structure.
Cette phase d'expérimentation nous permettra d'ajuster notre plan d'actions. »

Qu'est-ce que cela dit du travail ?

Améliorer le travail et les conditions de sa réalisation ne peut se faire seul.

Cela demande de partager des visions sur l'état des lieux actuel, pour se projeter ensemble pour demain et envisager des améliorations.

Cela passe par une méthode et une réflexion commune.

Le dialogue entre les différents acteurs concernés est essentiel afin que les propositions d'actions répondent aux nombreux enjeux de la démarche initialement identifiés.

Le collectif a décidé d'un « chantier », ou « sujet », ou encore « thème ».

Ex : « améliorer les relations inter services », ou « l'animation de réunion interservices » ou encore « l'actualisation des protocoles de service »

Il faut maintenant traduire et transformer le chantier, sujet ou thème en actions concrètes.

C'est un moment charnière du projet d'amélioration des conditions de travail, durant lequel les attentes naissantes avec l'état des lieux se confrontent à la faisabilité, à l'opérationnalité, aux contraintes potentielles, à la conception pour être testé.

Les objectifs de cette action

- Mieux comprendre le chantier / sujet / thème et l'analyser
- Proposer des actions d'amélioration
- Organiser le cadrage de ces actions
- Envisager les modalités d'expérimentation
- Tester les actions ou les nouvelles façons de faire
- Évaluer les résultats obtenus, pour décider des suites à donner

Un même chantier / sujet / thème peut donner lieu à une ou plusieurs actions.

Les conseils des chargés de mission de l'Anact

- Concernant les participants : un groupe de travail peut être constitué avec des membres du copil et/ou de groupe d'état des lieux (si différents) et complété par des personnes particulièrement concernées par le chantier / sujet / thème identifié.

Ex : « notre chantier retenu concerne le développement des compétences, je vais demander à plusieurs RH de venir, car ils sont particulièrement concernés par ce sujet. »

- Deux temps d'échange seront nécessaires, ce qui peut paraître long à animer. Pour autant, c'est le début concret de votre démarche et la force du collectif sera d'autant plus réelle que le groupe aura le temps de faire des propositions d'actions concrètes. Cela permet de l'inscrire dans le temps.
- Pour faciliter les apports de ce groupe, vous pouvez afficher aux murs les « *papers boards* » complétés. Cela marque les avancées du groupe.

Ce n'est pas une réunion pour faire une réunion.

Ce groupe produit et construit.

Et concrètement, comment faire ?

Mode d'emploi pour agir

Préparer ce temps de travail

Combien de personnes impliquées ?

Les personnes responsables de la démarche QVCT dans l'établissement et les membres du groupe de travail.

Temporalité de l'action : évaluée après l'état des lieux.

- Composer le groupe de travail et proposer un temps de rencontre dans les semaines suivantes.
- Si le COPIL est complété par une ou plusieurs personnes, expliquez pourquoi sa présence et son regard sont nécessaires.

Animer

2 ateliers de 2h sont nécessaires avec tous les acteurs :

- 1^{er} temps : définition et état des lieux des projets
- 2^{ème} temps : restitution avec analyse et décision d'ajustement

TEMPS 1

Accueillir et présenter le groupe de travail	Installer la salle (Paperboard et vidéoprojecteur) Pour introduire la séance, il est important d'accorder un temps de présentation des membres du groupe de travail.
Rappel de l'objectif du temps de travail et des règles de fonctionnement	Quels objectifs de ce temps ? Partager : De quoi avez-vous besoin pour produire et s'exprimer ? Quelles règles communes de fonctionnement ? Les afficher (sur paperboard).
La démarche QVCT	Présenter les étapes de la démarche, un bref historique de ce qui a été fait dans l'établissement et des précisions sur l'expérimentation (ex : le copil a choisi le chantier QVCT. Le groupe de travail réunit des représentants concernés par l'expérimentation) L'expérimentation permet de tester, apprendre, ajuster et parfois se tromper (droit à l'erreur).
Concevoir l'expérimentation	Présenter la thématique retenue, en apportant des éléments évoqués lors de l'état des lieux. Répartition des participants en 3 sous-groupes
Enjeux	Questionner les participants sur les enjeux de ce chantier, en quoi il est important à ce stade de la démarche QVCT. Cela centre sur le sens de ce choix (pour les parents/jeunes accompagnés, pour les professionnels, pour l'institution). Chaque sous-groupe écrit sa réflexion sur un paperboard. Après 10 min, chaque groupe tourne et prend connaissance des écrits d'un autre groupe et complète. Présenter ensuite le résultat en affichant les paperboards au mur.
Creuser le chantier	À partir de l'axe de travail QVCT retenu, poser la question au groupe de travail « Qu'est-ce qui fonctionne sur ce sujet ? », « Qu'est-ce qui dysfonctionne ? » et « les points de vigilance ». (1 paperboard par thématique) Des débuts de propositions d'actions peuvent alors déjà apparaître. Noter bien ces propositions pour y revenir plus tard. Présenter le résultat en les affichant au mur.
Les 3 pourquoi	À partir des éléments qui dysfonctionnent, en choisir 3 ou 4 et proposer, par sous-groupe, de creuser la réflexion sur le pourquoi de ces dysfonctionnements. 3 niveaux de « pourquoi » sont suffisants.
A partir des éléments précédents, quelles propositions d'actions ?	Après ces 3 temps (enjeux, le +/- et les pourquoi), les murs de la salle sont couverts de paperboard. On peut alors poser la question aux participants « Après tout ce que l'on a pu échanger, avec tous ce que l'on a écrit, quelles propositions d'action d'amélioration pouvons-nous faire ? » Laisser un temps de réflexion en individuel puis recenser les propositions d'action que l'on peut regrouper entre elles, en sous action, en apportant des compléments et commentaires.

TEMPS 2

Rappel de l'objet du temps de travail et des règles de fonctionnement	Présenter les objectifs de ce temps. Revalider les règles de fonctionnement du groupe (cf séance 1 : De quoi avez-vous besoin pour produire et s'exprimer ? Quelles règles communes de fonctionnement ? écrites sur paperboard.)
Approfondissement des actions d'amélioration	Présentation des actions envisagées lors du 1er temps de travail Réfléchir à de nouvelles actions à proposer au groupe, mais aussi sur des commentaires à ajouter ? Des regroupements à faire ?
Priorisation	Sur chaque sous-action, un travail de priorisation est alors à réaliser. Les critères peuvent être différents selon les structures. En voici plusieurs : difficulté estimée ? ressources financières/humaines nécessaires ? Effet à court, moyen, long terme sur les conditions de travail ? C'est un temps d'échange sur chacune des sous-actions, au regard des critères choisis par le groupe. L'objectif étant de pouvoir faciliter le choix des actions à mettre en place. Le choix éclairé est alors possible par les membres du groupe. Rappel : travailler sur 2 ou 3 actions est déjà une très belle première démarche pour la plupart des établissements.
Répartition des missions	Pour chacune des actions choisies, identifier 3 ou 4 personnes chargées de faire des propositions d'amélioration. Ce groupe va réfléchir dans les détails aux améliorations possibles. Plusieurs petits groupes travaillent alors en parallèle parmi lesquels des rôles peuvent être définis quant à qui écrit, questionne, propose... Le prochain temps de rencontre du groupe de travail permet aux différents petits groupes de présenter leurs propositions.
Clôture	Rappel du calendrier et du prochain temps de rencontre pour faire un point sur les avancées.

Quelle suite ?

- Ces 2 temps de travail en commun vous permettront de faire émerger des propositions d'actions et d'identifier les personnes qui vont réfléchir à la réalisation de ces propositions.
- Un troisième temps collectif vous sera nécessaire pour valider les propositions (« voilà ce que l'on propose. Qu'en pensez-vous ? ») et organiser la phase de test (qui ? quoi ? quand ? où ? comment ? avec quels moyens ? Quels indicateurs de réussite ? quelle durée de test ?)

Ex : la proposition d'action est de revoir la procédure d'intégration. On va la tester sur les 3 prochaines arrivées. Voilà comment vont s'organiser le test, nos indicateurs de réussites, le calendrier.

Conseil des chargés de mission de l'Anact

Il est important de délimiter un cadre d'expérimentation (choix d'un service ou d'une catégorie professionnelle, par exemple) mais également de présenter le projet à l'équipe en leur précisant les conditions d'une expérimentation (droit à revenir en arrière, ajustement...), avant de préciser les modalités d'évaluation.

Ressources complémentaires

→ 10 questions sur la mise en œuvre de la QVCT

→ Référentiel qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

Et si ça ne fonctionne pas ?

- ... parce que nous n'avons pas eu le temps de finir
- ... parce que les participants se sont beaucoup plaints de ce qui se passe actuellement
- ... parce que nous n'avons pas les moyens d'agir
- ... parce que toutes les personnes concernées ne sont pas là
- ... parce que nous ne sommes pas vraiment disponibles

Les premiers pas

Il y a de nombreuses raisons pour que l'action n'aboutisse pas aux ambitions fixées, mais demandez-vous :

- La direction a-t-elle accepté de lancer l'initiative ?
- Avez-vous réussi à mobiliser quelques professionnels, même peu nombreux ?
- Des échanges ont-ils eu lieu entre pairs sur les conditions de travail ?
- Avez-vous tenté d'animer une réunion sur ces sujets ?
- Des représentations ou réalités ont-elles été partagées ?
- Avez-vous appris quelque chose ?

Alors vous avez déjà fait un premier PAS et c'est une réussite !

- Si tout ne se voit pas, soyez assuré qu'il y a eu des apprentissages quels qu'ils soient.
- Si cela n'a pas fonctionné à ce moment-là et que vous avez la possibilité de savoir pour quelles raisons, c'est idéal pour ajuster.
- Si vous ne pouvez pas, pas d'inquiétude, peut-être n'était-ce juste pas le moment, l'important est de se mettre en action et tester !

Renouveler l'expérience avec un autre groupe ou dans un autre temps quand les conditions seront réunies et opportunes.

“

« Ce que vous avez semé, poussera, mais peut-être à un moment où vous ne vous y attendez pas »

- Anne Joachim - Anact

Conseils pratiques

- **Analysez** dès le début de la démarche ce que seront vos ressources mais aussi vos contraintes. En les identifiant, vous augmentez votre capacité à réussir.
- **Commencez petit** : ne cherchez pas à tout dire ni à avoir un processus parfait. Il vaut mieux agir par étape que ne jamais commencer.
- **Prévoyez un calendrier réaliste, ajustable et le tenir** : maintenez le cap et la motivation des équipes, tout en tenant compte de leurs impératifs et de leurs contraintes.
- **Sollicitez des personnes qui peuvent vous aider à analyser la situation** : représentants du personnel, RH, managers...
- **Faites appel à des personnes motivées, mais aussi à des collaborateurs un peu réticents**. Cela permet de mieux comprendre les freins et d'enrichir la démarche.
- **Communiquer régulièrement** : pour éviter que les actions engagées ne s'essouffent, il est essentiel de maintenir un dialogue constant avec les équipes pour qu'ils s'approprient ce qui est proposé et qu'ils l'enrichissent par leurs questionnements et leurs suggestions.

Une dynamique à installer dans le temps

Les transformations et nouvelles façons de fonctionner demandent du temps et de l'énergie.

En Protection de l'Enfance, ces deux notions sont principalement mobilisées au bénéfice de l'accompagnement des enfants qui engagent les professionnels et nourrissent des préoccupations au quotidien pour le bien-être des enfants.

Si interroger ses pratiques pour favoriser cet accompagnement est une compétence professionnelle naturelle pour les professionnels du social, pour autant questionner et échanger sur les conditions dans lesquelles est réalisé le travail est loin d'être évident et systématique dans ce secteur.

La santé des professionnels passe souvent sous silence au profit de la protection des enfants.

Apprendre à parler non pas du projet éducatif de l'enfant mais de comment y intégrer la dimension santé du professionnel au bénéfice de l'accompagnement global des enfants est un changement de paradigme qui demande à progresser doucement.



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LIVRET 4

Valoriser, pérenniser

Développer une dynamique collective d'amélioration des conditions de travail dans les établissements et services de la protection de l'enfance

Janvier 2026

Comment valoriser les actions menées jusqu'ici ?

L'importance de communiquer

Pour renforcer l'impact de vos actions et en assurer la pérennité, **il est nécessaire de valoriser ce qui a été réalisé en communiquant auprès des différents acteurs** internes et externes.

Ce quatrième livret est là pour vous y aider.

Pourquoi communiquer auprès des acteurs internes ?

- Pour donner une reconnaissance vis-à-vis des personnes impliquées dans le projet.
- Pour maintenir la dynamique collective : plus les acteurs internes sont informés, plus ils peuvent se sentir impliqués et devenir moteurs dans la continuité des actions.

Pourquoi communiquer auprès des acteurs externes ?

- Pour partager votre expérience avec d'autres établissements, les inspirer et démontrer qu'il est possible d'agir concrètement.
- Pour renforcer votre visibilité sur le territoire et valoriser votre attractivité auprès de futurs professionnels ou partenaires.



À retrouver en annexe 1

Réaliser un bilan

Pour inscrire durablement vos actions dans le temps, **il est important de réaliser un bilan du projet que vous avez engagé.**

Ce bilan vous permettra de :

- Questionner ce qui a bien fonctionné ou non et ce que vous devez retravailler.
- Revenir sur les freins rencontrés et les leviers mobilisés.
- Mettre en lumière les facteurs de réussite et les enseignements tirés des éventuelles difficultés.

Ces réflexions faciliteront vos prises de décisions pour définir vos actions à poursuivre, ajuster ou transformer. Elles vous permettent également d'avoir une meilleure visibilité sur les suites que vous pouvez donner.

Pour faire cela, plusieurs ressources dans ce kit peuvent vous aider :



Fiche n°6 : « Réaliser le bilan d'un projet QVCT engagé dans mon établissement »

RÉALISER LE BILAN DU PROJET QVCT ENGAGÉ DANS MON ÉTABLISSEMENT

“

« Une DRH d'un établissement revient sur le projet QVCT engagé suite à une réorganisation : « L'état des lieux réalisé en groupe de travail pluridisciplinaire a permis d'identifier des situations à risques psychosociaux au sein du service logistique, dont le personnel technique n'avait pas eu l'occasion de s'exprimer sur ses conditions de travail jusque-là ; les risques psychosociaux (RPS) ont alors pu être pris en charge dans le cadre d'une démarche de prévention.

Suite à une animation menée autour d'une analogie au voyage marin dite aussi Speedboat* (voir fiche n°2) :

« C'est une action qui demande d'embarquer tout le monde (...) on a commencé en jetant une bouteille à la mer car il faut bien commencer (réaliser un état des lieux). Avec un horizon (plan d'actions) et un cap (fixé par le comité de pilotage) on peut arriver à bon port malgré les difficultés. On jettera l'ancre pour profiter tous ensemble de notre QVCT. »

Qu'est-ce que cela dit du travail ?

Déployer une démarche participative, en invitant les acteurs à différents niveaux de l'organisation à s'impliquer est une méthode qui donne à chacun le pouvoir d'agir pour améliorer les conditions de travail.

Réaliser un bilan de la méthode utilisée permet de tirer des enseignements relatifs au fonctionnement du dispositif de conduite de projet mis en place, mais aussi à l'engagement du collectif de travail et la qualité de la communication au sein de l'organisation.

Les objectifs de cette action

Il s'agit de tirer des enseignements du projet ou de l'action menée en identifiant les réussites collectives pour les valoriser, mais aussi d'analyser les leviers et contraintes liés à la méthode déployée pour s'améliorer : comment le dispositif de conduite de projet a-t-il fonctionné ? La composition du comité de pilotage a-t-elle permis d'engager et maintenir la dynamique d'action ? La temporalité du projet était-elle la bonne ? Si c'était à refaire, procéderons-nous de la même manière ? Quels sont les écueils à éviter à l'avenir ? Le bilan doit permettre :

- D'identifier les facteurs de réussite pour les valoriser ;
- D'identifier les freins et d'en analyser les causes pour les dépasser ;
- De tirer des enseignements sur la conduite du projet participatifs au sein de l'organisation.

À la lumière des enseignements, le comité de pilotage pourra décider des conditions de poursuite du projet :

FAUT-IL AJUSTER LES MODALITÉS DE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE ?	COMMENT LANCER UNE NOUVELLE EXPÉRIMENTATION ?	QUELLE EST LA FEUILLE DE ROUTE DE LA DÉMARCHE ?	COMMENT SONT TRANSFÉRÉS ET VALORISÉS LES RÉALISATIONS ET APPRENTISSAGES ?
Renouveler une partie des membres du Copil ? Ajuster le calendrier et le rythme des réunions ?	Une action, un projet à mener en mode expérimentation déjà identifiés ? Besoin de compléter ou refaire l'état des lieux ?	Un accord QVCT ? Un plan d'actions ? Les actions QVCT intégrées dans le projet d'entreprise ? Des repères méthodologiques formalisés et partagés ?	Un transfert des méthodes d'animation des groupes de travail ? Un partage des résultats de l'évaluation ? Un espace de partage des pratiques en interne voire en externe (club de pairs sur la QVCT) ?

Les résultats seront transférés aux acteurs investis dans le projet (représentants métiers, direction, membres du CSE...), aux salariés et aux partenaires extérieurs (tutelles, évaluateurs externes...).

Les conseils du chargé de mission de l'Aract

Par manque de temps ou par essoufflement du projet, vous pourrez rencontrer des difficultés pour mobiliser les participants afin de réaliser un bilan. Voici quelques arguments pour convaincre les participants de l'utilité de mener un retour d'expérience, quelle que soit l'issue du projet et de ses actions :

- Ce qu'on retient de l'expérience servira autant à la poursuite de la démarche QVCT qu'aux autres projets menés par l'établissement (ex. le projet qualité),
- Valoriser les résultats est une reconnaissance de l'engagement des acteurs qui se sont investis en donnant de leur temps et en partageant leur vécu du travail,
- Communiquer sur les résultats permet de rendre-compte à tous les intéressés (salariés bénéficiaires des actions, sponsors du projet mais aussi à d'autres établissements de la protection de l'enfance qui souhaiteraient s'engager dans une action similaire).

Les résultats permettront notamment d'éclairer le comité de pilotage dans la décision de poursuivre ou non les actions QVCT et de faire évoluer le dispositif le cas échéant. Ils éclaireront aussi le collectif, bénéficiaire des actions d'amélioration des conditions de travail, sur ce qui a fonctionné ou non.

Et concrètement, comment faire ?

Mode d'emploi pour agir

Préparer ce temps de travail

- Quelles personnes impliquer : la direction, le CSE et les membres du comité de pilotage paritaire, les salariés
- Temps de préparation : ½ journée (+ ½ journée pour restituer)
- Temps pour les participants : une demie journée pour le groupe de travail « bilan »
- À quel moment, calendrier ? A l'issue de la phase d'expérimentation d'une ou plusieurs actions pour dresser un bilan intermédiaire ou final de la démarche collective menée
- Réunir le groupe de travail (8 à 10 personnes) et désigner un facilitateur qui animera les travaux
- Planifier la séance de travail, de manière collaborative, pour vous assurer de la disponibilité des participants. Prévoir une demi-journée (en présentiel si possible)

3 séquences d'animation (logistique, supports ...) destinées à :

1. Réaliser un RETEX (retour d'expérience) pour identifier les réussites et les freins (1h)
2. Analyser les conditions de réussites et les causes des freins (1h)
3. Décider des suites à donner au projet ou aux actions et des ajustements du dispositif (1h)

Animer

Le facilitateur anime les travaux du groupe et veille à ne pas prédéterminer les indicateurs de réussite/satisfaction mais laisse à chacun la possibilité d'exprimer son vécu, son ressenti et son opinion relative à l'action menée. Au cours des 3 séquences, chacun est notamment invité à exprimer ce qu'il retient (ce qui était utile et intéressant) ; ce qu'il laisse (car non-pertinent, non-satisfaisant ou inutile) ; ce qu'il conviendrait de retravailler, d'affiner, d'approfondir. Le groupe analysera les causes des difficultés rencontrées, tout autant que ce qui a permis de réussir le projet ou les actions et d'obtenir des résultats satisfaisants. À la lumière de ces éléments, le groupe pourra décider des conditions de poursuite.

Quelle suite ?

- Le comité de pilotage restitue ensuite les résultats du bilan aux salariés et aux représentants du personnel, et les informe des suites données (pérennisation du projet / actions dans le même format, pérennisation dans un format différent, arrêt du projet / actions en expliquant les raisons ...),
- Pensez à recueillir les avis des salariés et représentants du personnel (membres du CSE) sur les suites à donner, pour maintenir l'implication des acteurs et la dynamique du projet,
- Communiquez auprès des acteurs internes et externes.

Ressources complémentaires

- Vous pouvez piocher dans les boîtes à outils d'intelligence collective en ligne ou retrouvez plus de détails page 20 ;
- Analyser un projet de manière rétrospective avec la méthode du Speedboat ou SCORE ;
- Une méthode d'apprentissage destinée à améliorer la pratique professionnelle par le questionnaire ex. co-développement express ;
- Outils de décision et de priorisation.



Besoin d'être accompagné ?

Voici la liste de vos contacts Anact en région

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail



Aract
Guadeloupe



Aract
Martinique



Aract
Réunion



Aract
Corse

Aract Auvergne-Rhône-Alpes Lyon

Patrick Conjard
p.conjard@anact.fr

Aract Grand Est Colmar

Dominique Hen
d.hen@anact.fr

Aract Nouvelle Aquitaine Bordeaux

Sandrine Rouyer
s.rouyer@anact.fr

Aract Bourgogne-Franche-Comté Dijon

Aurélien Loos
a.loos@anact.fr

Aract Guadeloupe Baie Mahault

Rosaire Gob
r.gob@anact.fr

Aract Occitanie
Toulouse
Claire Marchand-Tonel
c.marchand-tonel@anact.fr

Aract Bretagne Rennes

Véronique Bouyau
v.bouyau@anact.fr

Aract Hauts-de-France
Lille
hautsdefrance.aract@anact.fr

Aract Pays de la Loire Beaucouzé

Frédéric Doreau
f.doreau@anact.fr

Aract Centre-Val de Loire Orléans

Isabelle Freundlieb
i.freundlieb@anact.fr

Aract Ile-de-France
Paris
Sandrine Aboubadra Pauly
s.aboubadra-pauly@anact.fr

Aract Provence-Alpes-Côte d'Azur Aix-en-Provence

Stéphanie Driot Thealler
s.driotthealler@anact.fr

Aract Corse
Ajaccio
Frédéric Mortini
f.mortini@anact.fr

Aract Martinique
Fort-de-France
Eric Nouvel
e.nouvel@anact.fr

Aract La Réunion
La Réunion
Corinne Dubois
c.dubois@anact.fr

Quelques ressources supplémentaires

L'Anact accompagne depuis plus de 20 ans, des entreprises, administrations, territoires, branches professionnelles dans le déploiement de démarches QVCT.

Dans l'Accord national interprofessionnel (Ani) de 2020 qui introduit la QVCT, les partenaires sociaux invitent les entreprises à se référer aux outils et méthodes éprouvées et proposées par l'Agence. La promotion de la QVCT fait partie des objectifs que lui ont fixés les partenaires sociaux et l'Etat.

Voici plusieurs ressources qui vous permettront de vous documenter plus précisément sur le sujet :

Référentiel

Qualité de vie et des conditions de travail



TÉLÉCHARGER LA RESSOURCE



10 questions sur...

La mise en oeuvre de la QVCT



TÉLÉCHARGER LA RESSOURCE



Fiches

Animer une démarche QVCT / Attractivité

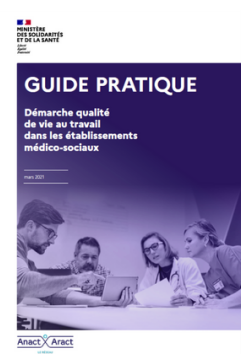


TÉLÉCHARGER LA RESSOURCE



Guide pratique

Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux



TÉLÉCHARGER LA RESSOURCE



Affiches



TÉLÉCHARGER LES RESSOURCES





GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Édition : Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) -
Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

Conception graphique : Dicom/Parimage

Crédits photos : MStream Prod - Anact

Janvier 2026