SYNTHÈSE WORKSHOP • JANVIER 2025



Renforcer l'emploi dans les métiers du *care*

PRATIQUES INSPIRANTES EN FRANCE ET EN EUROPE





MERCI AUX INTERVENANTS

- Rémi BOYER, DGA Groupe Clariane et DG Clariane Allemagne
- France CHARLETY, DRH Groupe, Maisons de Famille
- Stéphane JEUGNET, Directeur général, Appel Médical par Randstad
- Delphine LANGLET,
 Directrice générale, Fondation Partage et Vie
- Nathalie SMIRNOV, Directrice générale, Croix-Rouge française

• Myriam EL KHOMRI,

ancienne ministre, auteure du rapport «plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand âge 2020-2024»

- Jean-Luc GLEYZE,
 Président du Conseil départemental de la Gironde
- François MENGIN-LECREULX, Directeur général de l'ARS Normandie
- Alexandre RASSAËRT, Président du Conseil départemental de l'Eure
- Annie VIDAL,
 Députée de la Seine-Maritime,
 Vice-Présidente de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale

Vers une mobilisation collective pour consolider l'avenir du *care*

Le secteur du *care*, qui regroupe les métiers de l'aide, des soins et de l'accompagnement, est aujourd'hui confronté à des défis majeurs. Le vieillissement de la population, l'isolement des personnes âgées et la pénurie de main-d'œuvre sont autant de facteurs qui exigent une réponse à la fois rapide et ambitieuse, maintes fois évoquée sans pour autant que cela n'aboutisse à des résultats significatifs au plan opérationnel.

Ce workshop, organisé par le Cercle Vulnérabilités & Société en décembre 2024, avait pour objectif principal le nécessaire passage à l'action en apportant à l'ensemble des participants des sources d'inspiration concrètes au plan national et européen : données, initiatives, pratiques...

Une démarche de réflexion et d'action

Professionnels, directeurs d'établissements et services, représentants associatifs, pouvoirs publics, élus locaux et nationaux, ont ainsi pu explorer et échanger autour d'un spectre large de points d'amélioration et de pistes de changement, de nature à créer des environnements plus attractifs, valorisant et propices à la fidélisation, en tenant compte des attentes nouvelles des salariés et des exigences de qualité pour les usagers.

Ce document récapitule les constats, les propositions et les retours d'expérience présentés, afin de nourrir le débat public et d'inspirer les futures politiques publiques relatives au *care*.

Un constat européen et français sans appel qui oblige à repenser les organisations

Le vieillissement démographique fait peser de lourdes menaces en termes économiques et sociaux : alors qu'il réclame davantage de moyens humains, ceux-ci connaissent une forme de lent déclin que traduisent par exemple les pénuries de main d'œuvre que l'on constate au plan français (60 000 postes sont non pourvus dans les établissements de soins de longue durée par exemple) comme au plan européen (200 000 postes non pourvus en Allemagne). Cette situation suscite une surcharge des équipes existantes, un turnover élevé qui exacerbe la pénurie et des risques pour la qualité des soins et le bien-être des soignants. Les Français sont ainsi inquiets de cette pénurie de personnel : plus de 9 sur 10 la jugent « grave » voire « très grave » ¹ .

Un désamour bien documenté

Les constats des études se rejoignent : si l'utilité sociale des métiers du *care* est unanimement reconnue, ces métiers restent faiblement attractifs. Ainsi, 84% des jeunes européens de 16 à 20 ans les considèrent comme socialement utiles et nécessaires. Ils présentent un impact humain direct (aider les personnes vulnérables) et sont jugés essentiels au bien-être collectif. Pour autant, moins d'un quart des jeunes interrogés envisagent d'exercer dans ce secteur, pointant une rémunération insuffisante (72%), une pénibilité physique et émotionnelle (64%) et une absence de perspectives d'évolution (58%)².

De même, si le niveau de satisfaction professionnelle des soignants apparaît proche de la moyenne nationale, ces derniers regrettent de faibles rémunérations (51%), une pénibilité physique et émotionnelle (35%) et la perception d'un manque de progression de carrière (34%)

^{1. «} Améliorer l'attractivité des métiers du grand âge. Quels facteurs, quels leviers ? », Enquête quantitative et qualitative du Cercle Vulnérabilités & Société et d'Appel Médical, 2022.

^{2. «} L'attractivité des métiers de la santé et du soin auprès des jeunes Éuropéens. Une enquête dans 7 pays auprès de 2100 jeunes âgés de 16 à 20 ans », Enquête IPSOS pour la Fondation Clariane, 2024.

Des facteurs d'attractivité de mieux en mieux identifiés

Les facteurs d'attractivité sont essentiellement relationnels et sociaux : avoir des relations de qualité avec les personnes accompagnées (51%) ; avoir un métier reconnu pour sa valeur ajoutée humaine et sociale (47%) ; prendre soin et aider des personnes en situation de souffrance, de dépendance, d'isolement (43%). Les dimensions matérielles, comme la rémunération (42%) et les perspectives de carrière (30%), arrivent au second plan, mais sont cruciales. Lorsque ces attentes sont en contradiction avec la réalité du terrain, le désengagement s'accentue.

Le registre humain semble avoir été le moins soutenu, sinon le plus malmené depuis des années du fait de la restriction des moyens, de la réduction du temps consacré à la relation etde la technicisation des tâches et de la bureaucratisation.

Des initiatives diversifiées un peu partout en Europe

La rencontre a permis de dresser une cartographie sommaire d'initiatives développées sur le sol européen en vue de maintenir et de renforcer l'emploi. Deux types de pratiques s'en dégagent :

Des pratiques plutôt consensuelles

- Revalorisation salariale: Tous les pays européens s'accordent sur la nécessité d'augmenter les salaires pour compenser la pénibilité et attirer plus de candidats.
- > Formation continue : En Suède et en Espagne, des programmes spécifiques permettent aux soignants d'évoluer, de se spécialiser et de progresser dans leur carrière.
- Reconnaissance sociale accrue : Plusieurs pays mènent des campagnes de communication pour valoriser l'importance et l'utilité sociale des métiers du care.



Modèles de gestion autonomes: Aux Pays-Bas, l'organisation de type Buurtzorg (autogestion des équipes) est privilégiée, tandis qu'en France, on adopte une gestion plus centralisée.

> Recrutement international : L'Allemagne et le Royaume-Uni misent sur l'accueil de soignants étrangers pour combler leurs besoins de maind'œuvre

> > Inclusion des aidants familiaux: En Italie, les allocations pour aidants familiaux sont considérées comme une priorité, alors qu'en France ou en Allemagne, l'accent est davantage mis sur la professionnalisation des aidants.





Favoriser le maintien et renforcer l'emploi : 3 voies d'actions à poursuivre, portées par des initiatives réplicables

Les échanges ont fait émerger 3 axes d'actions à effet plus ou moins rapides. À travers des initiatives concrètes, chacun d'eux interroge la culture et les modes d'organisation.

Optimiser les ressources humaines internes

Cela passe par la transformation des dynamiques de travail et d'organisation (autonomisation et responsabilisation des collaborateurs, etc.) et l'allègement de la charge physique, mentale et administrative des équipes (soignants comme gestionnaires). Cette approche favorise la fidélisation des salariés en améliorant leurs conditions de travail et, ce faisant, leur santé physique, psychique comme leur épanouissement professionnel. Elle peut amener par exemple à :

- Responsabiliser les collaborateurs grâce à l'innovation managériale : donner des marges de manœuvre à l'encadrement de proximité, initier des démarches collaboratives (campagnes d'idéation, incubateur, fab lab, etc.);
- Développer de nouvelles organisations de travail intégrant le selfmanagement, à l'instar du modèle de Buurtzorg, qui s'appuie sur des équipes de 6 à 12 infirmières gérant en autonomie le fonctionnement de leur équipe (pas de responsable hiérarchique);
- Nenforcer les compétences managériales de l'encadrement de proximité (infirmières coordinatrices).
- Développer une politique d'innovation technologique pour soulager les professionnels du soin et de la gestion : achats d'équipements (rails de transfert au plafond, coussins releveurs, etc.), formation des cadres à l'IA générative...
- Encourager le recrutement d'apprentis dans tous les métiers (soins, restauration et hôtellerie, gestion), pour favoriser l'intégration des collaborateurs et la montée en compétences des moins qualifiés.

Ils ont dit

- François MENGIN-LECREULX, Directeur général de l'ARS Normandie
 - «Les métiers du care sont faiblement délocalisables et exercés par des personnes très ancrées sur le territoire. Il importe de leur proposer des parcours diversifiés sur le territoire, à l'échelle des comités locaux de l'emploi, en favorisant des contractualisations entre le champ sanitaire et social, en diversifiant les horaires possibles de travail et en s'appuyant sur l'écosystème d'acteurs, comme France Travail»
- Annie VIDAL, Députée de la Seine-Maritime, Vice-Présidente de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale
 - «Des revalorisations ont été engagées mais ne sont sans doute pas suffisantes. Pour cela, il faut s'appuyer sur le levier des conditions de travail et du sens. Cela passe par une politique de formation interne encourageant l'alternance et la VAE, mais aussi par des initiatives qui peuvent paraître plus modestes, comme le fait de systématiser une symétrie des attentions entre professionnels. Que chacun prenne soin de ses collègues au quotidien»

INITIATIVES IDENTIFIÉES

Maisons de Famille : une politique d'innovation technologique pour aider le quotidien des collaborateurs et favoriser leur santé

Le groupe Maisons de Famille a développé une politique d'innovation technologique qui vise non seulement à alléger la charge des collaborateurs, mais aussi à préserver leur santé et améliorer leur quotidien. Cela implique des dispositifs, comme les détecteurs de chute (avec analyse en temps réel des données par l'Intelligence Artificielle - IA) ou les matelas connectés, qui diminuent le stress des équipes tout en assurant une surveillance discrète, fiable et efficace. D'autres dispositifs, comme les coussins releveurs, les rails ou les robots de nettoyage des espaces communs, permettent de réduire la pénibilité et le risque d'accident du travail notamment liés aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Enfin, des dispositifs, comme le développement d'applications internes ou la formation des directeurs à l'usage de l'IA générative, visent également la réduction de la charge administrative des collaborateurs pour remettre les missions d'accompagnement des équipes et de lien avec les résidents au cœur des métiers.

DogiVitae : un modèle de gouvernance participative pour les aides à domicile

LogiVitae adopte une approche centrée sur l'autonomie des aides à domicile. Cette philosophie se manifeste par leur implication active dans la prise de décisions, notamment dans l'élaboration de leurs emplois du temps et la co-construction des plans d'accompagnement. Cette approche vise à créer un sentiment d'appropriation et de responsabilité chez les aides à domicile. Il s'agit aussi de favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie privée avec des journées continues permettant une meilleure gestion du temps, des emplois à temps plein pour assurer une stabilité financière, des semaines de travail de cinq jours consécutifs et l'absence d'obligation de travailler en soirée ou le week-end. La constitution de petits groupes sectorisés et l'organisation régulière de réunions d'échange de pratiques visent à créer un réseau de soutien mutuel, réduisant ainsi le sentiment d'isolement souvent ressenti dans ce métier. Enfin, le service a mis en place un système de reconnaissance qui va au-delà de la simple rémunération, avec des avantages sociaux et des primes de performance.

(Re)donner des perspectives de mobilité professionnelle ou géographique interne

La mobilité professionnelle et sociale peut constituer un atout puissant pour les salariés, dans un contexte où les métiers du soin offrent surtout des carrières horizontales, c'est-à-dire des changements de domaine d'exercice plutôt qu'une élévation progressive du niveau de responsabilités dans l'organisation. Cette approche rendant possible les évolutions internes présente un double avantage. Elle aide à sécuriser l'organisation, c'est-à-dire à baisser son exposition au recrutement externe, chronophage et incertain par nature, et fidélise les équipes, en réduisant leur absentéisme et le turn-over, déstabilisant pour les collectifs de travail. Ceci favorise aussi une culture d'apprentissage permanent et d'adaptation aux évolutions du secteur. Elle peut se décliner de diverses façons :

- Permettre l'accès à de nouveaux diplômes par le biais de cursus et établissements de formation interne pour répondre à des souhaits d'évolution professionnelle, salariale et sociale (par exemple, devenir infirmière pour une aide-soignante);
- Mobiliser les dispositifs de validation des acquis de l'expérience, en accompagnant les salariés tout au long du processus, notamment pour la formalisation des livrets, qui s'avère complexe pour les candidats disposant de faibles ressources scolaires ;
- Développer de nouvelles compétences chez les salariés, par le biais de certifications ou microcertifications (par exemple, renforcement des soft skills pour favoriser la montée en compétences de collaborateurs appelés à avoir des responsabilités managériales);
- Aider les mobilités des aides à domicile, en équipant les SAAD de véhicules, pouvant également être utilisés pour les mobilités personnelles, leur offrant ainsi une autonomie nouvelle;
- Offrir des perspectives de mobilité géographique intraeuropéenne, dans des métiers qui se caractérisent pourtant par leur fort ancrage territorial, leur impossible délocalisation et la faible mobilité des professionnels qui les exercent.

Ils ont dit

ᢒ Jean-Luc GLEYZE, Président du Conseil départemental de la Gironde :

«La revalorisation salariale n'est pas le seul sujet. Dans le Livre blanc du travail social que nous avons élaboré en 2023 au Haut conseil du travail social, les travailleurs du care évoquent tout autant les conditions de travail, la pression ressentie au regard de l'accentuation du plan de charge, la formation et l'évolution des carrières, le développement de l'apprentissage, la débureaucratisation... Il faut tout faire pour que le cœur de mission soit assuré en lieu et place du reporting; dit autrement, remettre le sens au cœur du métier»

INITIATIVES IDENTIFIÉES

Olariane : une Université d'entreprise pour favoriser la formation et les souhaits d'évolutions internes

Le groupe Clariane a développé une politique de formation, matérialisée par la création en 2023 d'une académie interne (Clariane Université), adossée aux diplômes d'État. Cela permet au groupe de couvrir aujourd'hui 50% de ses besoins par du recrutement interne, avec un objectif à terme de 75 à 80%. Cette Université propose des cursus dans les métiers du soin et de la santé, les métiers de la restauration, de l'hôtellerie et des services ainsi que dans les métiers du management et du leadership. En 2023, 12% des salariés, soit 7 200 personnes, étaient ainsi inscrits dans un parcours de promotion interne, rejoignant l'un des axes de l'engagement du groupe comme société à mission. Les effets de cette politique en termes de réduction de l'absentéisme et du turn-over des équipes sont d'ores et déjà visibles en France. Depuis 2024, le programme WAYS (WeAreAtYourSide) étoffe l'offre de formation destinée aux managers de ses réseaux à travers des blocs de compétences. Le groupe a en outre participé à l'initiative « Passerelles de reconversion professionnelle » lancée en 2021 par l'État, qui permet d'accueillir et de former aux métiers du soin des salariés du secteur des services en deuxième partie de carrière et souhaitant se reconvertir.

→ La Croix-Rouge française : un référentiel européen de compétences pour les aides à domicile

La Croix-Rouge française a coordonné le projet atHOME, avec l'aide de partenaires espagnols, portugais et belges et dans le cadre du dispositif Erasmus +. Il vise à donner des outils de formation pour augmenter la qualification des aides à domicile et les valoriser. Il s'agissait de permettre aux aides à domicile de valider un référentiel européen de compétences tant techniques que transversales et de professionnaliser ces compétences. Le projet a abouti à la production d'un film de présentation du métier d'aide à domicile afin de le valoriser et le rendre attractif, d'un MOOC et des tutoriels permettant d'acquérir les 12 compétences de bases définies par l'Agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes (AEAFA) en les adaptant aux situations rencontrées sur le terrain par les aides à domicile et à une application mobile pour renforcer les échanges entre intervenants au domicile. Ces outils ont été créés par et pour les aides à domicile, en lien avec une diversité de structures (employeurs du domicile, universités, think tank).

Intégrer de nouveaux publics extérieurs à l'univers du soin

La diversification des sources de recrutement des professionnels est un levier intéressant, permettant de cibler les salariés en bifurcation professionnelle et les personnes non issues du secteur du grand âge, mais ayant une sensibilité pour celui-ci. Alors que les parcours professionnels sont de plus en plus marqués par des bifurcations, il s'agit de mieux valoriser les transferts de compétences entre secteurs, mais aussi de tirer profit et de convertir les savoirs expérientiels liés aux événements personnels et ruptures de vie (situation d'aidance, deuil, etc.). Cette approche, qui cible les réservoirs «transitionnels » et «sociaux » des métiers du *care*³, est complémentaire des précédentes, qui ciblent la formation initiale et donc des professionnels déjà engagés en faveur du *care*.

Valoriser les témoignages de personnels en place, en mettant en perspective les apports de l'expérience vécue auprès des personnes âgées;



^{3.} Cercle Vulnérabilités & Société, « Soutenir et piloter l'attractivité des Métiers du care en fluidifiant les trajectoires et les organisations », Note de position, décembre 2022.

- Développer des pratiques de transmission des savoirs à des profanes (proches aidants, personnes vivant ou ayant vécu des situations de vulnérabilité, bénévoles, etc.) souhaitant s'inscrire dans des parcours professionnalisants ;
- Rendre plus lisible les perspectives d'évolution professionnelle pour l'ensemble des métiers : passeports de compétences, grilles de progression, plans de carrière, plans de formation continue...

Ils ont dit

➡ Alexandre RASSAËRT, Président du Conseil départemental de l'Eure :

«Les personnes qui traversent des épreuves ont développé des compétences, qui peuvent être valorisées. Il me paraît fécond de faire le lien entre les demandeurs d'emplois et les personnes âgées bénéficiaires de l'APA, pour favoriser cette capitalisation sur nos vulnérabilités partagées »

INITIATIVE IDENTIFIÉE

Fondation Partage et Vie : accueillir dans les établissements des personnes condamnées à une peine de travail d'intérêt général

Suivant une initiative locale conduite dans un EHPAD de l'Yonne, la Fondation Partage et vie a initié en 2023 un partenariat avec l'Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle (ATIGIP) pour favoriser l'accueil dans ses murs de personnes condamnées pour des contraventions ou des délits (infractions routières, usage de stupéfiants, etc.) à une peine de travaux d'intérêt général. Ces peines peuvent prendre la forme de missions au sein des établissements (accueil, animation, logistique, maintenance). Ce dispositif favorise une ouverture des EHPAD sur l'extérieur. Il appuie les professionnels dans leurs missions, tout en leur donnant un sens nouveau en matière d'insertion. Le dispositif peut en outre susciter des vocations : certaines personnes ayant réalisé un TIG dans l'établissement ont ensuite vu leurs missions se prolonger dans le cadre d'un CDD, voire d'un CDI. Cette convention octroie une habilitation nationale à l'ensemble des établissements du groupe, source de simplification administrative. Il inscrit le développement des TIG dans une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens, qui engage aussi une réflexion pour le développement de TIG pédagogiques, aidant à mieux lier formation et insertion.



Penser à long terme, pour faire coïncider les besoins du secteur avec les nouvelles attentes des salariés

Même si les métiers du *care* demeurent encore largement spécifiques, ils ne sauraient pour autant s'exonérer longtemps des contingences du marché de l'emploi. A ce titre, deux pistes systémiques de moyen terme ont été évoquées.

Rendre plus souple l'organisation des

Les salariés présentent des attentes nouvelles par rapport à leur activité (flexibilité, autonomie, assouplissement des contraintes organisationnelles ou temporelles, etc.) et multiplient les bifurcations au cours de leurs trajectoires professionnelles. Dans ce contexte, il s'agit pour les employeurs d'accompagner ces transitions, en facilitant le retour ultérieur des personnes dans leur métier ou les passerelles entre un même métier ou entre des métiers similaires au cours de la carrière. Cela est d'autant plus vrai que la « durée de vie » dans les métiers soignants se réduit⁴ et que les salariés expriment parallèlement leur volonté de pouvoir faire des choix au cours de leur carrière.

Favoriser la diversité et souplesse des contrats pour permettre un exercice mixte des salariés entre plusieurs employeurs ou lieux d'exercice (par exemple, une activité partagée comme aide-soignante en EHPAD et secrétaire médicale en maison pluriprofessionnelle de santé);

Développer des dispositifs favorisant le retour à l'emploi de professionnels ayant quitté leur métier (réactualisation des connaissances sur les protocoles, etc., par exemple pour une infirmière qui a quitté l'hôpital, exercé une autre activité et souhaite revenir);

Développer des formations courtes certifiantes (non-diplômantes) permettant aux professionnels de découvrir de nouveaux secteurs d'activité (mise en situation pratique, actualisation de compétences).

Ils ont dit

🔁 Stéphane JEUGNET, Directeur général d'Appel Médical :

«Il faut réenchanter les métiers du care en allégeant le quotidien des soignants. Contrairement aux idées reçues, les jeunes restent attirés par ces métiers porteurs de sens, mais ils ont aussi des attentes fortes en termes de flexibilité et d'autonomie. J'ai la conviction qu'une des clés réside dans le développement de la pluralité des contrats pour les professionnels, afin de leur offrir la possibilité d'exercer leur métier sous des formes différentes»

5. France Travail a récemment lancé une plateforme dédiée aux métiers du soin : prendresoin.francetravail.fr/

^{4.} Pierre Pora, « Près d'une infirmière hospitalière sur deux a quitté l'hôpital ou changé de métier après dix ans de carrière », DREES, Etudes et résultats, n°1277, 2023.

→ Faciliter les passerelles entre le secteur

Les plans de licenciement se multiplient dans plusieurs secteurs d'activité (industrie, grande distribution, etc.), tandis que les salariés en seconde partie de carrière présentent moins de contraintes personnelles et expriment leur volonté de renouveler voire d'intensifier leur engagement dans leur carrière : ces deux phénomènes conjugués devraient pouvoir être opportunément exploités afin d'assurer de nouvelles poches de recrutement utiles aux métiers du *care*. Il serait ainsi pertinent d'instituer un réel droit à la reconversion professionnelle. Des partenariats peuvent être noués à l'échelle des organisations ou branches professionnelles pour élaborer des dispositifs d'accompagnement et favoriser les transitions entre métiers.

- Développer des partenariats entre branches professionnelles et OPCO pour faire connaître ses métiers et les dispositifs d'accompagnement vers la formation⁵;
- S'inscrire dans les dispositifs étatiques de transition collective d'une autre activité vers les métiers du care et dans les dispositifs de préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC), qui accompagnent les demandeurs d'emploi dans la formalisation d'un projet professionnel vers les métiers en tension (stages immersifs, tests de positionnement, accompagnement individualisé, etc.)

Ils ont dit

Myriam EL KHOMRI, ancienne ministre, auteure du rapport « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand âge 2020-2024 » :

«Quel chemin parcouru sur la formation continue! L'État doit tenir sa parole sur l'accompagnement financier vers la convention collective unique. C'est maintenant qu'il faut agir. Autrement, on y perdra: sur les coûts cachés de la sinistralité, sur la qualité des soins, sur la fidélisation des professionnels. Il faut se battre, collectivement, comme l'industrie sait se battre, pour faire connaître nos métiers. Ils ne sont pas délocalisables, non automatisables, ancrés dans les territoires, c'est une chance inouïe!»







CONCLUSION

Consolider l'avenir des métiers du care

Le secteur du *care* se trouve à la croisée des chemins. Face à des défis majeurs tels que le vieillissement démographique, la pénurie de maind'œuvre et l'évolution des attentes des professionnels, il est impératif de renforcer l'attractivité et la durabilité de ces métiers essentiels. Les constats sont clairs : les conditions de travail, la reconnaissance sociale et les perspectives d'évolution sont les clés d'un secteur à réinventer.

Les initiatives présentées dans ce document démontrent qu'il est possible d'agir efficacement. En France comme en Europe, des solutions émergent, qu'il s'agisse de modèles organisationnels innovants, de politiques de formation ambitieuses ou d'approches centrées sur l'humain. Ces exemples doivent inspirer une action collective, coordonnée entre les acteurs publics, privés et associatifs.

Remettre du sens et de l'attractivité dans ces métiers ne se limite pas à répondre à une crise immédiate. C'est un enjeu de société : garantir des soins de qualité, préserver la dignité des plus vulnérables et valoriser les compétences humaines au cœur du bien-être collectif. Il revient à chaque acteur de contribuer à cette transformation, afin de bâtir un avenir dans lequel les métiers du *care* retrouveront la place qu'ils méritent : celle d'un pilier essentiel de nos sociétés solidaires.



Cercle Vulnérabilités et Société

www.vulnerabilites-societe.fr Contact: team@vulnerabilites-societe.fr









Les structures membres du Cercle Vulnérabilités et Société, engagées dans la réflexion et l'action pour convertir le potentiel des vulnérabilités en gisement de progrès social et économique!

























































































































