

Recrutement non discriminant : recruter via des stages

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Engager des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Méthode

Le secteur non marchand regorge de métiers pour lesquels un passage par la case 'stage' est obligatoire. Pourquoi ne pas penser les stages comme une opportunité pour former en interne des futur·e·s collègues.

Pour quoi	Élargir son bassin de recrutement
Pour qui	Responsable, gestionnaire
Quand l'utiliser	Avant le recrutement

Comment l'utiliser ?

Les stagiaires sont considéré·e·s comme de potentiel·le·s futur·e·s collègues. Le temps d'accueil, de formation et d'intégration est donc envisagé dans l'optique de permettre une autonomie et une efficacité rapide en cas de recrutement après le stage. Ceci suggère une préparation en interne ainsi qu'une collaboration étroite avec l'école et le stagiaire.

Les trucs pour réussir ?

- › Organisez l'accompagnement sous forme de tutorat. C'est aussi une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le remobiliser dans une dynamique d'apprentissage.
- › Choisissez bien vos partenaires-formation et pensez l'organisation des stages avec eux, en fonction de vos objectifs.
- › Ne confondez pas stage et engagement : cette période constitue une phase d'apprentissage, l'accompagnement est indispensable et les erreurs sont permises.



Et après ?

S'il n'y a pas de postes vacants directement après le stage, mettez en place une réserve de recrutement.

Outils associés :

- › Recrutement non discriminant : compétences clés
 - › Recrutement non discriminant : former après l'entrée en fonction
 - › Recrutement non discriminant : recruter des personnes porteuses de handicap
-

PROMOUVOIR LES STAGES POUR RECRUTER



Un stagiaire qui s'en sort bien a de fortes chances de se voir proposer un poste sur son lieu de stage. Pourquoi ne pas retourner l'équation et penser les stages comme une opportunité de former soi-même les futurs collègues ?

EN BREF

Les anciens stagiaires constituent une réserve de recrutement sur mesure. Bien choisir ses partenaires-formation et améliorer l'organisation des stages, cela permet de jouer cette carte de façon plus cohérente. C'est un investissement RH sur le moyen-long terme.

EN UN MOT

Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas intégrer vraiment cela à la stratégie de l'asbl ? Nous vous proposons une série de pistes d'action sur l'organisation des stages et sur la place qu'ils peuvent occuper dans la vie de l'asbl.

Il y a moyen de faire d'une pierre deux coups avec le tutorat. Organiser l'accompagnement avec des tuteurs est une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le remobiliser dans une dynamique d'apprentissage. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux.

RECRUTER DES STAGIAIRES EN FORMATION PROFESSIONNELLE, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



« Nous prenons systématiquement 4 stagiaires en insertion socioprofessionnelle par an, pour un service d'aide à domicile qui compte en moyenne 40 aides familiales. Le stage se déroule en deux parties : une semaine d'observation et, quelques mois plus tard, ce que nous appelons le grand stage. Soit 350 heures à plein temps, donc à peu près trois mois. Un aspect particulier du métier d'aide familiale, c'est que tout le travail se déroule littéralement sur le « territoire » du bénéficiaire. La stagiaire va forcément

LES ATOUTS

- + L'ancien stagiaire sera rapidement opérationnel**
- + Pratiquement jamais d'erreurs de casting**
- + Un recrutement sans aucun coût**
- + Rentabiliser le temps investi et l'énergie mise dans la démarche de stage par l'institution**
- + Nombre de stagiaires sont issus de publics qui ont peu d'accès à l'emploi par ailleurs.**

s'y retrouver toute seule. Cela nous oblige à bien préparer les stages, avec un temps d'information soigné tout au début, puis une semaine d'observation en duo. Mais ensuite, nos stagiaires travaillent seules. Elles ont une interlocutrice, joignable que par téléphone : l'assistante sociale qui suit et connaît le bénéficiaire et qui a établi le plan d'aide. Rien de plus. Je n'ai pas un cadre de travail où je peux les « chouchouter »... »

Marie Arnould,

directrice du Service d'aide aux seniors bruxellois :

- Toutes les formations professionnelles comportent au moins un stage, plus ou moins long. Il y a donc une forte demande pour que les employeurs accueillent une grande variété de stagiaires.
- Les formations ici abordées sont celles des centres de formation associatifs (ISP), des missions locales (Bruxelles) et régionales (Wallonie) pour l'emploi, et des établissements d'enseignement de promotion sociale, ainsi que de Bruxelles-Formation, du Forem et de l'Aviq.
- Les stages les plus intéressants en termes d'acquisitions de compétences professionnelles sont ceux qui durent de 4 semaines à 6 mois. Mais il y a aussi de la demande pour des formules plus courtes (de 1 ou 2 jours à 1 ou 2 semaines), moins exigeantes pour l'employeur, moins professionnalisantes pour l'élève/stagiaire, et surtout moins propices à préparer un futur recrutement.
- Ces stages feront l'objet d'une évaluation.
- Notez que nous ne faisons pas référence ici :
 - à l'apprentissage, qui consiste en stages longs (en général un an minimum), rémunérés et plus structurés (Cefa, EFP et IFAPME) ;
 - aux stages de l'enseignement secondaire obligatoire et des Hautes Écoles et universités.

NB que nous évoquons encore moins ici les formules de stages informels comme les pratiquent nombre d'employeurs. Il s'agit bien ici de stages en partenariat avec un organisme de formation professionnelle. Ce sont donc des stages qui feront toujours l'objet d'une évaluation.

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE



« Nous sommes une crèche de 60 lits, avec 25 puéricultrices. Pour moi, les stages, cela permet vraiment d'avoir un personnel avec lequel prendre les choses à partir de la base, et qui va bien s'intégrer. Donc, ici, nous jouons le jeu complètement : chaque stagiaire a accès au vestiaire, à la cafeteria, etc., comme tous les gens de l'équipe. Ils ont même une

carte de pointage, même s'ils ne sont pas payés en réalité. L'équipe a même élaboré une charte qui précise tous les engagements réciproques. Je prends des stagiaires sur toutes les qualifications qu'a dans l'équipe, jusqu'à 17 en même temps, et grâce au soutien du Fonds MAE nous avons pu structurer le tutorat.

Les 4 dernières personnes recrutées avaient toutes été stagiaires ici. Je garde les CV et les évaluations de tous les anciens stagiaires. Ça nous fait une bonne réserve de recrutement. Si un poste s'ouvre, c'est à elles que nous nous adressons. Vous savez, un entretien d'embauche, ça ne dit pas grand-chose, alors que nos stagiaires, nous les avons vues travailler. Mais j'engage peu, et surtout en remplacements. »

Isabelle Dethier,

infirmière responsable à la Crèche St-Dominique/ACIS à Liège :

- Un vrai plus en termes de diversité : en ouvrant les canaux de recrutement à ce public, vous donnez aussi une chance à un travailleur issu d'une « école de la seconde chance » d'accéder à l'emploi.
- Tant qu'à investir dans la formation des jeunes et dans l'accueil de stagiaires, pourquoi ne pas intégrer vraiment cela à la stratégie de l'asbl ?
- Investir dans des stages dans une optique de recrutement éventuel, cela vaut le coup même si l'asbl recrute peu : moins vous recrutez, moins vous avez le droit à l'erreur.
- L'intérêt de recruter vos anciens stagiaires est qu'ils connaissent la maison, son public, ses points d'attention particuliers, son équipe. Autrement dit des profils qui seront, plus vite que les autres, opérationnels et intégrés.



« On rédige toujours un petit rapport de stage, qui ne nous sert qu'à nous, pas pour le jeune, pas pour l'école. On le met dans notre réserve de recrutement, pour les remplacements, les activités où on a besoin de renfort, etc. C'est notre façon de recruter. On avait peur de publier des offres d'emploi : 300 candidatures pour une psychologue, 150 pour un éductauer... »

Un responsable de service résidentiel,

dans l'aide à la jeunesse

COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Tout cela a été réfléchi et négocié avec les deux asbl d'insertion socioprofessionnelle partenaires. Je suis en poste depuis 8 ans et ces collaborations existaient déjà avant. J'ai surtout mis mon énergie à améliorer la qualité de l'accueil, du suivi, de l'évaluation. Quand je recrute, je choisis d'abord un savoir-être humain, en particulier des compétences réflexives comme la gestion du stress, le sens des limites, la capacité à décoder les relations, etc. Les compétences techniques - celles que donne la formation - elles viennent en plus. Donc si tout s'est bien passé, une stagiaire est une personne que je vais essayer de recruter ensuite, évidemment. Mais je ne peux pas garantir que ce sera systématique, notamment parce que la manière dont se passe le métier fait que l'évaluation du stage reste complexe. »

Marie Arnould,

directrice du Service d'aide aux seniors bruxellois :

- Recruter des anciens stagiaires implique d'avoir investi intelligemment dans les stages. À retenir en particulier.
 - Une fois décidé le ou les métiers concernés, examinez l'ensemble des formations professionnelles qui y préparent et qui sont situées près de chez vous. Adressez-vous à plusieurs organismes et comparez leurs propositions, notamment la durée des stages et le suivi pédagogique qui sera mis en place.
 - Rencontrez le partenaire formation avant le début du stage pour connaître le contenu de la formation et les objectifs du stage (le stagiaire sera toujours évalué).
 - Sensibilisez et mobilisez tout le personnel, préparez et debriefez les stages avec lui et, le cas échéant, avec ses représentants. Prévenez aussi vos publics (parents, patients, etc.) pour qu'ils ne se retrouvent pas devant le fait accompli.
 - Désignez un collègue qui exerce le même métier que celui du stagiaire et va pouvoir l'accompagner au quotidien tout au long du stage (tuteur).
 - > Idéalement, ce collègue n'a même pas de fonction hiérarchique mais remplit un rôle de soutien, de conseil et d'écoute.
 - Aller le plus loin possible dans l'idée d'organiser l'accueil du stagiaire de la même manière que celui de n'importe quel collègue.
- Combien cela coûte ?
 - Contrairement à la formation en alternance, les stagiaires évoqués ici ne sont pas rémunérés par l'employeur mais par l'organisme de formation. L'accueil de stagiaires est donc en principe gratuit. Il est surtout exigeant en temps.

POUR QUI ?

Le travail avec des stagiaires en formation professionnelle est praticable dans n'importe quelle asbl, mais il peut être plus facile dans certains contextes :

- + des métiers pour lesquels le secteur de la formation professionnelle a développé des filières bien implantées ;**
- + des équipes où il existe un minimum de stabilité (peu de turnover), et où une bonne partie des travailleurs a pu acquérir un certain niveau d'expérience ;**
- + des métiers qui existent déjà au sein de l'équipe ;**
- + nombreuses fonctions dans tous les secteurs non marchands : toutes celles qui exigent des diplômes de niveau secondaire (aides familiales, aux, gardes d'enfants, etc., et aussi soutien administratif, logistique ou technique), ainsi que certains bachelors professionnalisants (éducateurs, rices et assistants, es sociaux, les p.ex.).**

- Dans des cas particuliers, il peut vous être demandé de couvrir les frais de déplacement, d'équipement et/ou d'assurance des stagiaires. Tout cela est précisé dans une convention que le partenaire formation vous demandera de signer.
- Il existe de plus en plus de soutiens financiers des régions ou des secteurs pour l'accueil de stagiaires.

EXEMPLE PFI/FPI, stage-first d'Aciris et stage de transition professionnelle du Forem, convention d'immersion professionnelle, etc. Chaque formule a ses conditions particulières en termes de durée, de public cible, de partenariat, etc. En général, votre partenaire formation est au courant des aides que vous pourrez mobiliser.

- Organiser l'accompagnement sous forme de tutorat peut être une manière de valoriser le professionnalisme de l'un ou l'autre membre du personnel ou de le remobiliser dans une dynamique d'apprentissage. Le tutorat est de plus en plus soutenu à différents niveaux :
 - par des formations continuées, dont certaines éligibles pour le congé-éducation payé (maximum 32 heures) ;
 - par une nouvelle réduction de charges sociales, la « Réduction groupée pour tuteurs » ;
 - par des financements de certains fonds sectoriels pour l'embauche compensatoire (p.ex. augmenter le temps de travail d'une personne à temps partiel au prorata du temps de tutorat).

TRUCS ET ASTUCES

- Préparez un minimum de plan d'accompagnement, si possible en tenant compte des matières vues à l'école ou en formation et, pour les stages plus longs, du moment où elles sont vues.
- Recruter en priorité ou systématiquement parmi les anciens stagiaires n'est en rien incompatible avec la législation ni même avec les principes d'équité. D'ailleurs, certains partenaires formation iront jusqu'à vous demander de prendre un engagement dans ce sens vis-à-vis d'eux.
- Accueillir des stagiaires est déjà un engagement fort : il y a moyen d'aller plus loin en travaillant sur le moyen ou long terme avec un ou deux organismes de formation. Et surtout de se donner comme mot d'ordre, quand il faut recruter, d'engager en priorité un ancien stagiaire qui a donné satisfaction (même pour un contrat de remplacement ou un temps partiel).
- Comme avec les autres profils de candidats, le risque est surtout que le candidat ne rencontre pas toutes les conditions du type ACS/APE qui vous seraient imposées.
- Est-ce une bonne idée de recruter avant la fin du stage ? La question se posera parfois. Il est important dans ce cas d'aménager l'entrée en poste pour que la personne puisse aller jusqu'au bout de sa formation et mettre toutes les chances de son côté pour la réussir. Sans quoi, vous risquez de le priver de son diplôme. Ce serait lui rendre un mauvais service à moyen ou long terme, même si c'est lui qui peut être demandeur de presser les choses. Avant de décider quoi que ce soit, parlez-en avec le partenaire formation.

CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC LA
FICHE

+ « Élargir les canaux de
recrutement »

DES BOÎTES À OUTILS POUR BIEN PRÉPARER ET ORGANISER L'ACCUEIL ET LE SUIVI DE STAGIAIRES

Les Fonds sectoriels du nom marchand et certaines associations proposent des ressources intéressantes pour vous aider à préparer et accompagner les stages. Certaines sont conçues pour tel ou tel secteur, mais leur intérêt va souvent bien au-delà.

Quelques exemples :



[Competentia.be](http://www.competentia.be)
page « Conseils accueillir des stagiaires » et ateliers liés

En particulier l'outil « Ligne du temps des étapes de l'accueil d'un stagiaire »,



<http://www.competentia.be/outils/laccueil-dun-stagiaire-comment-sy-preparer-les-etapes-dun-plan-daction-travailler-en-equipe>



« Le Guide pratique des stages de l'ISP en région de Bruxelles-Capitale et en Wallonie » Edition papier, gratuit, à commander auprès du Fonds 4S, tél. 032/227 59 83



Le catalogue Formapef, des formations continues gratuites pour les travailleurs du non-marchand



La boîte à outils sur le tutorat des jeunes éloigné.e.s de l'emploi coproduite par les fonds MAE, ASSS et Isajh, à paraître début 2018, en téléchargement gratuit sur <http://www.tutorats.org>



Une autre source : « *L'accueil des stagiaires, quelques outils* » Edition papier, 3 €, à commander auprès du Fraje






tél. 02/800 86 21



ou via son site web www.fraje.be

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> Rechercher les bons partenaires formation :

En Wallonie	 contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947 ou le Carrefour Emploi Formation Orientation le plus proche (coordonnées ici)
	 faire une recherche sur la base de données FormaPass
À Bruxelles	 faire une recherche sur la base de données Dorifor

En Wallonie, le Forem a mis en place une équipe de conseillers en ressources humaines qui a notamment pour mission de vous aider à mobiliser des aides financières pour les stages et pour le recrutement de personnes qui sortent de formation (coordonnées [ici](#)).