

POSITION COMMUNE

Recrutement et fidélisation dans les services sociaux européens

Etat d'avancement, voies à suivre et rôle du dialogue social européen

23/06/2020



Ce document constitue le résultat des discussions menées et des contributions recueillies lors du 3^e séminaire thématique du projet PESSIS+ intitulé « Recrutement et fidélisation dans les services sociaux : améliorer l'attractivité du secteur ». Il reprend également les principales revendications formulées par la FSESP et les Employeurs sociaux européens au cours de la même période, revendications qui sont résumées dans les documents d'orientation présentés lors du séminaire.*

Ce document a pour objectif de déterminer quelles mesures pourraient être prises pour améliorer l'attractivité du secteur des services sociaux sur la base des discussions menées entre la FSESP et les Employeurs sociaux dans le cadre des projets PESSIS+ et DialogueS. Il résume également certains aspects et revendications auxquels donner suite dans le cadre du dialogue social européen.

Ce document a été rédigé avant la pandémie de COVID-19. Partant, il pourrait, à l'avenir, être complété ou modifié par un nouveau document conjoint de la FSESP et des Employeurs sociaux, qui tiendrait compte des conclusions des futures discussions relatives à la COVID-19 et aux services sociaux, notamment au sujet de la santé et de la sécurité au travail.

* On entendra dans ce document par « secteur des services sociaux », « secteur social et médico-social ».



Table des matières

1	Introduction : Comment répondre à une demande croissante de services sociaux de qualité en Europe	2
2	Recrutement et fidélisation dans les services sociaux - situation actuelle	3
3	Recrutement et fidélisation dans les services sociaux - quelles voies suivre ?	5
	3.1 Travail décent, santé et sécurité au travail, développement organisationnel et équilibre entre vie professionnelle et vie privée.....	5
	3.2 Améliorer l'image du secteur.....	6
	3.3 Santé et sécurité au travail.....	7
	3.4 Formation et apprentissage tout au long de la vie.....	8
	3.5 Travailleurs migrants et « fuite des soins ».....	8
	3.6 Numérisation.....	9
	3.7 Les services sociaux dans les zones rurales et mal desservies et dans les grandes villes.....	10
	3.8 Questions émergentes : formes non conventionnelles d'emploi, nouveaux modèles de soins, migration.....	10
4	Le rôle des institutions européennes	11
	4.1 Socle européen des droits sociaux.....	11
	4.2 Semestre européen.....	12
	4.3 Nouvelle stratégie européenne en matière de compétences.....	12
	4.4 Fonds social européen.....	12
5	Le rôle de la négociation collective et du dialogue social	13
6	Thèmes à aborder dans un plan de travail conjoint	14

1

Introduction : Comment répondre à une demande croissante de services sociaux de qualité en Europe

Les mêmes tendances démographiques s'observent partout en Europe : l'espérance de vie augmente et le vieillissement de la population engendre une augmentation du taux de maladie et de handicap. De nombreux citoyens contractent des affections de longue durée qui peuvent entraver leur mobilité et leur capacité à vivre de manière autonome.

En outre, la participation des femmes au marché de l'emploi et la mobilité des salariés augmentent. En conséquence, de plus en plus de familles ne peuvent plus bénéficier du soutien informel et gratuit de certains de leurs membres, ces derniers étant partis s'installer dans d'autres villes ou pays.

De plus, en raison des changements survenus sur le marché du travail, les conditions de travail deviennent de plus en plus précaires pour de nombreux salariés, ce qui engendre une demande accrue de services sociaux.

Par conséquent, les modèles de soin évoluent également. L'accès à des services sociaux formels et de grande qualité s'avère nécessaire pour répondre aux besoins de nos sociétés en mutation¹. Des services fiables sont également bénéfiques pour l'économie locale.

L'accès à des services sociaux de qualité constitue un droit fondamental des citoyens de l'UE (art 34 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE). Afin d'apporter des solutions aux difficultés croissantes rencontrées par les services sociaux, l'UE et ses États membres doivent impérativement s'engager en faveur de services garantis et de qualité ainsi qu'en faveur du travail décent. Cet engagement doit se traduire par des financements et des niveaux d'effectifs suffisants, de véritables partenariats sociaux et la liberté syndicale, afin d'améliorer tant les conditions de travail que les salaires au travers de la négociation de conventions collectives, de veiller à disposer d'un personnel hautement qualifié et de garantir un accès gratuit aux services sociaux pour l'ensemble des citoyens de l'UE.

1 Rapport de Social Services Europe : Recrutement et rétention dans les services sociaux : libérer le potentiel de création d'emplois du secteur, 2017. URL : <https://www.socialserviceseurope.eu/reports>

2

Recrutement et fidélisation dans les services sociaux – situation actuelle

Le secteur des services sociaux représente l'un des créateurs d'emplois les plus importants en Europe. **Il emploie directement près de 11 millions de salariés² en Europe, soit 4,7 % de la main-d'œuvre totale au sein de l'UE.** Combinés aux services de santé, les services sociaux représentent 7 % de la production économique de l'UE.

Les évolutions démographiques, la mobilité de la main-d'œuvre, la diversité toujours plus importante des structures familiales ainsi que les changements de mentalité font du secteur des services sociaux l'un des secteurs économiques connaissant la croissance la plus rapide. Ces dix dernières années, il a créé plus de 2 millions d'emplois³ – et il devrait continuer de croître de manière considérable au cours des décennies à venir.

Malgré la demande croissante de services sociaux de qualité, accessibles et abordables, nombre d'employeurs éprouvent de grandes difficultés à recruter, former et fidéliser des salariés qualifiés et correctement formés. Parallèlement, il est difficile pour les salariés de trouver dans le secteur un premier emploi stable, offrant des perspectives de carrière et de développement personnel ainsi que des conditions de travail justes.

Ce document se fonde sur les définitions suivantes des termes « recrutement » et « fidélisation » :

- Recrutement : la capacité avérée d'attirer les professionnels dotés des compétences et des qualifications requises pour pouvoir des postes définis.
- Fidélisation : la capacité de conserver le personnel au sein du secteur tout en limitant les départs non justifiés (« volontaires ») vers d'autres secteurs⁴.

De meilleures conditions de travail et des lieux de travail sains pour améliorer l'image du secteur

Les candidats ne sont pas nombreux à se destiner à une carrière dans le secteur des services sociaux, et ce, pour diverses raisons. Ce secteur est souvent associé à des horaires de travail variables, à des salaires moins élevés que la rémunération moyenne à l'échelle nationale ainsi qu'à des conditions de travail exigeantes tant mentalement que physiquement. De nombreux salariés des services sociaux quittent le secteur après quelques années seulement ou sont contraints de réduire leurs horaires de travail. En outre, les conditions de travail difficiles

2 D'après l'étude réalisée en 2018 par Eurostat sur les codes NACE 87 et 88, 10 918 600 salariés travaillaient dans des organismes repris sous ces deux codes NACE.

3 D'après Eurostat, de 2009 à 2018.

4 https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/workforce/docs/2015_healthworkforce_recruitment_retention_frep_en.pdf

engendrent des taux d'absentéisme pour maladie invariablement élevés, ce qui ne fait que renforcer le manque de personnel. L'amélioration des conditions de travail est essentielle pour recruter plus de personnel et favoriser la fidélisation.

Déséquilibre hommes-femmes

Les emplois dans le secteur des soins sont souvent considérés comme « féminins » en raison des stéréotypes qui entourent les rôles des hommes et des femmes dans la société. Il ressort d'une analyse des données officielles de l'UE que cette tendance se reflète dans la répartition hommes-femmes au sein des secteurs suivants : **l'enseignement ainsi que les services sociaux et de santé comptent parmi les secteurs les plus en proie à la ségrégation des genres.** Selon le rapport du Social Employers' Observatory sur les salariés des services sociaux en Europe, 82 % des effectifs sont des femmes. Actuellement, dans l'UE, c'est dans le secteur des services de soins personnels que la ségrégation des genres est la plus importante, puisque 90 % des travailleurs de ce secteur sont des femmes⁵.

Par opposition, les postes de direction dans les services sociaux sont principalement occupés par des hommes. L'explication réside dans des stéréotypes culturels, qui veulent que les hommes ne s'occupent pas des soins puisque, dans la plupart des sociétés, ce rôle est traditionnellement réservé aux femmes. Il faut donc agir pour se dégager des stéréotypes et rééquilibrer la représentation hommes-femmes tant au niveau des salariés que des postes de direction. Une autre piste serait de remettre en question le statu quo et de promouvoir activement à la fois le recrutement d'hommes et les évolutions de carrière pour les femmes. La garantie de perspectives de carrière égales entre hommes et femmes ainsi que le respect du principe « à travail de valeur égale,

salaire égal » constituent des mesures importantes pour assurer un nombre suffisant de professionnels qualifiés dans le secteur.

Contraintes financières

Ces dernières années, **l'austérité** s'est également avérée un changement déterminant : les services sociaux manquent souvent de ressources pour répondre à la demande croissante au sein de la société. Les politiques d'austérité ont engendré une diminution du financement du secteur par les gouvernements et les autorités locales. En conséquence, les salaires sont limités, tout comme les augmentations salariales, une situation qui ne permet pas de revaloriser l'image du secteur auprès des nouveaux salariés potentiels. Parfois, les niveaux de financement n'ont pas diminué, mais l'inflation et l'évolution des besoins mènent tout de même à un manque de moyens financiers.

C'est pourquoi les organisations offrant des services sociaux ont beaucoup de difficultés à fidéliser leurs salariés. En effet, ces contraintes se traduisent souvent par des contrats à temps partiel et de courte durée, des taux de roulement du personnel élevés, de mauvaises conditions de travail et perspectives de carrière ainsi que des salaires modestes.

Vieillesse de la main-d'œuvre

En outre, la **main-d'œuvre dans le secteur des services sociaux est vieillissante.** En effet, la proportion de salariés âgés de plus de 50 ans est passée de 28,63 % en 2009 à 36,12 % en 2018⁶ (par rapport à 32,51 % pour l'ensemble des secteurs). Les organisations sont dès lors confrontées à des défis particuliers : satisfaire les besoins des salariés plus âgés, mais aussi recruter de la main-d'œuvre, plus jeune, pour combler les départs à la retraite.

5 Rapport de l'EIGE : Study and work in the EU: set apart by gender, 2018. URL : <https://eige.europa.eu/publications/study-and-work-eu-set-apart-gender-report>

6 D'après une étude d'Eurostat sur les salariés travaillant dans des organisations reprises sous les codes NACE 87 et 88.

3

Recrutement et fidélisation dans les services sociaux – quelles voies suivre ?

Ces dix dernières années, les services sociaux ont été une source considérable de croissance de l'emploi. Si l'on s'attend à une augmentation des besoins de services sociaux au cours des prochaines années, le secteur est toutefois en proie à des difficultés de recrutement ainsi qu'à des taux turn-over élevés. Sans intervention, sa capacité à garantir le droit à des services de soin et à une protection sociale adéquate couvrant les besoins d'accompagnement dans une société vieillissante sera menacé, ce qui résultera en des inégalités accrues.

Les salariés des services sociaux considèrent leur mission et la reconnaissance à leur égard comme des aspects positifs. Néanmoins, d'autres aspects de leur métier, tels que les horaires de travail, la charge de travail élevée ou le manque de soutien de la part de l'équipe nuisent souvent au sentiment de satisfaction et incitent à la démission.

Un nombre considérable de salariés des services sociaux changent d'emploi chaque année, certains se dirigeant vers d'autres secteurs. Aux Pays-Bas, sur 1,2 million de salariés dans le secteur des soins, 180 000 changent d'emploi chaque année. Près de la moitié d'entre eux (80 000 salariés) décident de quitter le secteur des services sociaux⁷.

Au vu du contexte démographique actuel, il est essentiel de disposer d'effectifs qualifiés en suffisance dans le secteur des services sociaux afin de garantir le bien-être de la population de l'UE. La problématique du recrutement et de la fidélisation dans les services sociaux nécessite une réaction immédiate, qui passe notamment par le dialogue social aux niveaux national et européen.

Que faire concrètement ?

3.1 Travail décent, santé et sécurité au travail, développement organisationnel et équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Une approche globale des services sociaux doit avant tout tenir compte de la qualité du travail et du bien-être tant des salariés que des bénéficiaires de ces services. Les dispositions de la législation européenne relatives à la santé et à la sécurité doivent être mises en application sur les lieux de travail. Il convient également d'associer les cadres, les salariés de première ligne et les représentants du personnel dans la définition des types d'emplois nécessaires ainsi que de l'expertise et de l'expérience requises pour exercer ces fonctions. De plus, afin de remédier à la pénurie mondiale de salariés

⁷ <https://www.duobus.nl/nieuws/n:71:t:zorgsector-haalt-alles-uit-de-kast-om-werknemers-te-behouden>

dans les services sociaux, les partenaires sociaux devraient discuter au niveau pertinent de l'éventail de compétences dont devraient être dotés les salariés considérés comme qualifiés, ainsi que des ratios salariés/bénéficiaires.

Comme expliqué précédemment, le secteur est essentiellement féminin et les salaires généralement peu élevés. La revalorisation des salaires au niveau national et l'amélioration des conditions de travail constituent des mesures essentielles pour encourager le recrutement de personnel qualifié et motivé. Les partenaires sociaux devraient en faire une priorité dans le cadre de négociations collectives appuyées à l'échelle locale et nationale et d'autres initiatives du dialogue social.

Il existe indubitablement un lien direct entre le mode de gestion et le bien-être et la santé des salariés sur le lieu de travail. En effet, une direction engagée et proactive peut favoriser un plus grand dévouement et renforcer la productivité, mais aussi réduire les risques psychosociaux et le stress⁸. Il importe que les cadres soient formés de manière adéquate, afin qu'ils puissent prendre conscience de la responsabilité qui leur incombe de garantir des conditions de travail de qualité aux salariés ainsi que le bien-être des personnes prises en charge.

Dans le but de fidéliser leurs salariés, certains employeurs œuvrent à l'instauration d'une culture d'entreprise positive, afin de favoriser l'émergence d'une conception partagée du travail accompli et de valeurs, structures et activités communes, et de renforcer le sens des responsabilités chez les salariés. La promotion d'un climat de travail positif constitue un facteur de fidélisation important. En effet, les salariés qui travaillent dans un environnement qu'ils considèrent comme positif, au sein duquel leur contribution est reconnue et valorisée, sont moins sujets à des risques professionnels tels que les accidents, les maladies professionnelles

ou l'épuisement émotionnel et ils sont notamment plus motivés. Un soutien professionnel et personnel adapté aux différentes étapes de la vie des salariés tout au long de leur carrière peut constituer un outil de fidélisation important.

L'un des livrables du [Socle européen des droits sociaux](#) est l'initiative sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui vise à résoudre les difficultés rencontrées par les parents et aidants qui travaillent. La directive relative à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée⁹ a été adoptée en 2019. Elle permettra aux parents et aux aidants de bénéficier de mesures similaires partout en Europe, qui les aideront à concilier leurs vies professionnelles et familiales. Dans le cadre de la négociation collective, les partenaires sociaux devraient œuvrer ensemble à l'établissement de modèles de temps de travail qui stimuleraient l'emploi dans le secteur et préviendraient l'épuisement et le burn-out. Il convient notamment de travailler à l'amélioration des planifications horaires et de la gestion du temps, des améliorations qui s'avèrent toujours difficiles à mettre en place à l'heure où les besoins d'accompagnement ne sont continus.

En fournissant des services aux parents, aux autres proches s'occupant des enfants, aux personnes âgées et aux personnes handicapées, les services sociaux contribuent également à restaurer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, un aspect important qui doit être pris en compte.

3.2 Améliorer l'image du secteur

Le recrutement et la fidélisation des salariés des services sociaux nécessitent une approche globale qui tienne compte des conditions de travail, des stratégies de communication et de la gestion des ressources humaines, et qui intègre des perspectives d'évolution professionnelle continue et une gestion prévisionnelle.

8 Rapport FSESP-HOSPEEM (2016) : Évaluation des risques pour la santé et la sécurité dans le secteur hospitalier et rôle des partenaires sociaux dans leur atténuation : le cas des troubles musculo-squelettiques, des risques psychosociaux et du stress au travail (PSRS@W). URL : <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Report-Paris-Version-20.05.16-Final%20FR.pdf>

9 Directive du Parlement européen et du Conseil concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et aidants

Tant les employeurs que les professionnels du secteur des services sociaux doivent promouvoir à grande échelle les métiers du secteur et leur diversité. À cette fin, plusieurs pays européens ont d'ores et déjà lancé des campagnes d'information et de promotion afin de renforcer la visibilité des services sociaux auprès du grand public. Il est important de cibler tous les talents disponibles pour recruter une main-d'œuvre diverse tant au niveau de ses capacités que du genre, de l'âge, de la culture, de l'origine ethnique, de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre.

Il est indispensable d'attirer les jeunes vers des carrières dans le secteur des services sociaux pour assurer une main-d'œuvre durable. Au vu du manque de connaissances des services sociaux dont font montre de nombreux jeunes, plusieurs organisations ont mis sur pied des dispositifs pour promouvoir ces métiers auprès de salariés potentiels, par exemple des programmes de bénévolat ou d'apprentissage¹⁰.

La « Garantie pour la jeunesse », une initiative de l'UE offrant aux jeunes de moins de 25 ans l'accès à un emploi, une formation continue, un apprentissage ou un stage, peut permettre de sensibiliser les jeunes aux possibilités de carrière dans le secteur des services sociaux.

La promotion de l'image des carrières dans les services sociaux auprès du grand public peut permettre d'inciter la population active (y compris les salariés qui cherchent à se reconvertir) à travailler pour des secteurs qui concilient leurs ambitions professionnelles avec leurs valeurs et objectifs.

3.3 Santé et sécurité au travail

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) ainsi que les risques psychosociaux et le stress au travail comptent parmi les risques professionnels les plus fréquemment signalés dans le secteur des services

sociaux. Des investissements dans la prévention et la gestion de ces risques contribuent à améliorer la santé des salariés et à un meilleur taux de fidélisation¹¹.

Il est fondamental de définir un cadre approprié pour garantir des conditions équitables au sein du secteur des services sociaux et réduire les risques psychosociaux et de troubles musculo-squelettiques. La mise au point d'un cadre cohérent sur les TMS au sein de l'UE et la mise en œuvre effective de la législation existante en matière de risques psychosociaux devraient constituer une priorité aux niveaux national et de l'UE. En outre, lors de la définition du cadre relatif à la santé et à la sécurité, les législateurs et les partenaires sociaux doivent veiller à tenir compte des soins de santé réservés à l'un ou l'autre genre et des besoins propres aux différents genres, en se gardant d'adopter une approche fondée sur « le masculin neutre ». Bien qu'il existe déjà certaines protections pour les femmes souffrant d'affections liées à la grossesse, il convient d'intégrer d'autres préoccupations liées à la santé féminine, telles que les troubles menstruels et la ménopause.

Le stress physique et mental au travail a des conséquences tant sur les salariés que sur les cadres, les organisations et les bénéficiaires des services, et donc, in fine, sur l'ensemble du secteur des services sociaux. Il nuit au bien-être et à la satisfaction professionnelle, mine la motivation et l'efficacité et augmente le taux d'accidents et de blessures.

La participation des salariés ainsi qu'un véritable engagement de la part de la direction peuvent s'avérer cruciaux pour la prévention et la réduction des risques psychosociaux et du stress au travail. Les lieux de travail où règne une coopération active entre les représentants du personnel et la direction auront davantage tendance à faire part d'une gestion efficace des risques psychosociaux et de la santé et sécurité au travail par l'entreprise¹².

10 Rapport de Social Services Europe (2017) : *Recrutement et rétention dans les services sociaux : libérer le potentiel de création d'emplois du secteur*. URL : <https://www.socialserviceurope.eu/reports>

11 Ibid.

12 Ibid.

Seule une coopération étroite entre les partenaires sociaux – les syndicats, les organisations patronales et, le cas échéant, les gouvernements – permet, au bénéfice de tous, une gestion et une prévention efficaces de ces problématiques.

3.4 Formation et apprentissage tout au long de la vie

Il est important que le personnel soit suffisamment qualifié et qu'il puisse parfaire ses compétences pour pouvoir évoluer professionnellement au sein du secteur. L'évolution professionnelle passe notamment par l'enseignement et la formation professionnels, des mécanismes auxquels il convient d'allouer du temps et des moyens. La possibilité d'obtenir des diplômes, certifications et compétences supplémentaires grâce à la formation professionnelle, surtout quand la formation initiale fait défaut, contribue fortement à la possibilité de faire carrière dans le secteur. Dans certains cas, une plus grande flexibilité à l'égard des normes relatives aux qualifications (p. ex. pour les salariés des services sociaux partiellement qualifiés) doit être sérieusement envisagée.

La formation de la main-d'œuvre actuelle est considérée comme essentielle pour le développement, l'enrichissement et la valorisation de l'expérience professionnelle des salariés. Les possibilités de requalification permettant une carrière complète dans le secteur constituent un autre dispositif important pour éviter les reconversions, les retraites anticipées ou l'émigration.

Les employeurs doivent s'assurer qu'hommes et femmes disposent des mêmes droits et perspectives d'évolution de carrière. Ils doivent également prendre les mesures nécessaires pour favoriser des évolutions professionnelles égales.

3.5 Travailleurs migrants et « care drain »

La libre circulation des travailleurs de l'Union européenne favorise la mobilité de la main-d'œuvre au sein de l'UE. Les travailleurs d'origine étrangère, qu'ils soient issus d'un autre État membre de l'UE ou d'un pays hors UE, sont déjà fortement représentés parmi les salariés des services sociaux. De nombreux États membres comptent de plus en plus sur la mobilité et la migration pour pallier les pénuries dans le secteur. Cependant, le recrutement de travailleurs originaires de pays tiers, et en particulier de pays situés en dehors de l'UE, a des incidences, p. ex. par rapport aux qualifications, à l'élaboration de contrats équitables, aux considérations éthiques, etc.

Les deux problèmes principaux sont le manque de reconnaissance des diplômes et qualifications obtenus dans les pays d'origine et les difficultés d'accès à des formations professionnelles.

De plus, la migration des travailleurs qualifiés peut engendrer des pénuries de personnel dans les pays d'origine, qui doivent alors compter sur d'autres pays pour combler le manque. En outre, la plupart de ces travailleurs sont des femmes qui, souvent, émigrent seules dans un premier temps, sans leur famille, et s'installent dans un autre pays pour y fournir des services de soin et d'accompagnement. Ce phénomène a créé une « care drain » dans les pays d'origine des travailleurs, concernant tant les soignants professionnels que les aidants informels qui fournissaient des soins et apportaient un soutien aux enfants et aux personnes âgées¹³. Ce manque est parfois comblé par d'autres aidants, issus de régions rurales ou plus pauvres, voire d'autres pays, engendrant un autre phénomène appelé « chaînes globales de soin ». Il est donc nécessaire de suivre

13 Selon l'OMS (2006), 57 pays connaissent des pénuries graves, correspondant à un déficit mondial de 2,4 millions de médecins, infirmiers et sages-femmes. Le ministère britannique de la Santé et de la Protection sociale a établi [une liste des pays au sein desquels il convient de ne pas recruter activement](#).

ces processus, tant dans les pays d'accueil que d'origine, et de mettre sur pied des modèles positifs de migration des travailleurs du secteur des soins et de l'accompagnement ¹⁴.

Néanmoins, dans certains pays d'origine en Europe centrale et orientale, la situation économique connaît une amélioration constante et les salaires sont à la hausse. Certains travailleurs migrants décident dès lors de retourner dans leur pays, et le manque de personnel qui en découle met à nouveau sous pression le secteur à l'échelle européenne.

La mobilité des travailleurs entre les États membres doit donc être encouragée, mais de manière censée, juste et éthique. Il faut pour ce faire :

- autoriser les citoyens à travailler et à vivre où ils le souhaitent ;
- améliorer les salaires et améliorer les conditions de travail du secteur des services sociaux dans les « pays d'origine » ;
- gérer et réglementer le travail intérimaire pour qu'il soit juste pour les salariés, les fournisseurs de services et les personnes accompagnées¹⁵ ;
- lutter contre le travail non déclaré.

Dans certains pays européens, la communication en différentes langues pose quotidiennement problème. En effet, la communication entre les personnes accompagnées et leurs accompagnants, qui ne parlent pas leur langue maternelle, s'avère parfois difficile, tout comme la communication entre collègues. Les employeurs et les autorités devraient faciliter l'accès à des cours de langue afin de garantir l'inclusion personnelle et professionnelle.

3.6 Numérisation

Les nouvelles technologies modifient la manière dont sont coordonnés et fournis les services sociaux. Les Employeurs sociaux et la FSESP ont affirmé leur position à l'égard des défis et perspectives que présente la numérisation dans les services sociaux au sein d'une position commune¹⁶.

Ce document présente les technologies numériques comme des outils utiles pour le recrutement de personnel : un lieu de travail offrant des équipements modernes et actuels peut améliorer l'attractivité de l'employeur, également aux yeux des jeunes professionnels. Grâce aux portails en ligne, les employeurs peuvent assurer leur propre promotion et entrer en contact avec des groupes-cibles spécifiques. Certaines technologies, telles que les logiciels de ciblage, peuvent faciliter le processus de recrutement. Les technologies numériques peuvent également devenir des outils de fidélisation, par exemple si elles sont utilisées pour améliorer la gestion de la charge de travail ou pour réduire la fatigue physique liée au métier.

Parallèlement, les nouvelles façons de travailler (p. ex. les plateformes en ligne) soulèvent des questions quant aux normes de qualité, mais aussi à l'organisation et à la réglementation du travail (types de contrat, temps de travail, couverture par la sécurité sociale, etc.). Dans ce cadre, le dialogue social et la négociation collective à différents niveaux constituent des outils fondamentaux pour réglementer l'introduction et l'utilisation de nouvelles technologies.

L'utilisation de nouvelles technologies requiert des qualifications et formations supplémentaires. Le cas

14 Voir par exemple le [projet « Triple Win » allemand](#).

15 Voir la Convention n° 189 de l'OIT qui prévoit le droit à une communication claire (de préférence écrite) des conditions d'emploi qui, en cas de recrutement à l'international, doivent être communiquées préalablement à l'immigration.

16 Disponible ici <http://socialemmployers.eu/en/news/joint-position-paper/>.

échéant, l'acquisition de compétences numériques devrait être intégrée aux structures éducatives et aux formations professionnelles pertinentes. Pour les salariés déjà actifs, des formations professionnelles sont nécessaires pour veiller à ce qu'ils restent en phase avec les évolutions en cours.

3.7 Les services sociaux dans les zones rurales et mal desservies et dans les grandes villes

Les zones rurales sont souvent confrontées à d'importantes difficultés de recrutement étant donné que les ressources et la main-d'œuvre sont généralement concentrées dans les zones urbaines. Des stratégies plus élaborées sont nécessaires pour s'assurer que les salariés disposent de l'éventail de compétences adéquat pour travailler en zone rurale et que les habitants de ces zones bénéficient de la même qualité de service que les citoyens. Le manque de personnel dans les zones rurales appelle également des investissements dans la numérisation et dans de nouveaux modèles de soins et d'accompagnement.

Dans la plupart des grandes villes européennes, les coûts du logement et, plus généralement, le coût de la vie sont particulièrement élevés, ce qui oblige les travailleurs sociaux qui ne peuvent pas se les permettre à parcourir de longues distances pour rejoindre leur lieu de travail. Cette situation peut nuire à leur qualité de vie et mener à des démissions.

3.8 Questions émergentes : formes non conventionnelles d'emploi, nouveaux modèles d'accompagnement, migration

Au cours des vingt dernières années, le nombre de salariés occupant des emplois précaires a largement augmenté dans le secteur. Le temps partiel involontaire, le travail intérimaire, le travail à durée déterminée, le faux travail indépendant et le travail indépendant caractérisent ces emplois précaires. La prolifération de ces modalités de travail atypiques

au sein du secteur des services sociaux a plusieurs incidences sur la relation entre employeur et salarié ainsi que des conséquences sur l'organisation du travail et les régimes de travail¹⁷. Elle met également à mal la couverture sociale des salariés, nuit au financement de la sécurité sociale et engendre un phénomène de pauvreté des salariés. Le dialogue social peut aider à promouvoir les aspects positifs de ces modalités de travail non conventionnelles ainsi que les perspectives qu'elles offrent, tout en prévenant leurs potentiels effets négatifs dans le secteur des services sociaux. Ainsi, le dialogue social se révèle être un autre outil important pour résoudre ces problèmes.

De nouveaux modèles d'accompagnement, plus inclusifs, représentent une autre évolution qui mérite l'attention du secteur des services sociaux. Les professions du secteur social doivent évoluer dans le droit fil de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, qui promeut une approche inclusive des services davantage centrée sur la personne, non simplement au sein des institutions, mais aussi dans la société en général, ce qui requiert une adaptation des services et de nouvelles compétences, notamment pour soutenir la vie en autonomie.

La mobilité au sein des pays de l'UE, tout comme la migration depuis des pays hors UE, se reflète directement dans le secteur social. Les personnes issues de l'immigration peuvent soit être des bénéficiaires, soit des salariés des services sociaux. La diversité culturelle du personnel comme des utilisateurs des services requiert des compétences interculturelles de la part des employeurs et des salariés. Il s'agit notamment de garantir l'adaptation de l'accompagnement à la culture des personnes et la mise en place de systèmes de soutien, qui permettent aux personnes accompagnées de vivre conformément à leur culture et à leurs valeurs religieuses indépendamment des conditions extérieures (p. ex. vivre dans une maison de retraite, être accompagné par une personne aux origines culturelles différentes, etc.).

¹⁷ <https://www.eurofound.europa.eu/fr/node/52326>

4

Le rôle des institutions européennes

Les politiques de l'emploi élaborées au niveau de l'UE visent à créer davantage d'emplois, de meilleure qualité, à travers l'UE. La stratégie Europe 2020 incarne les priorités de l'UE en matière d'emploi et de croissance pour la décennie actuelle. Elle est utilisée comme cadre de référence pour les activités menées aux niveaux régional, national et de l'UE.

Plusieurs cadres européens influencent les politiques au niveau national et donc, potentiellement, la conception des services sociaux et leur prestation.

4.1 Socle européen des droits sociaux

Le Socle européen des droits sociaux (SEDS), proclamé par le Parlement européen, le Conseil et la Commission européenne en novembre 2017, a pour objectif d'octroyer aux citoyens de nouveaux droits, plus efficaces. Il repose sur 20 principes clés.

Au moins six de ces principes ne peuvent être appliqués qu'au travers de systèmes de services sociaux efficaces et de qualité ; par exemple, le principe 11 sur « [l']accueil de l'enfance et [l']aide à l'enfance », le principe 17 sur « [l']inclusion des per-

sonnes handicapées » et le principe 18 sur « [les] soins de longue durée ».

La mention explicite du droit à des services d'accompagnement et de soins de longue durée¹⁸ abordables et de qualité au sein du SEDS et leur inclusion dans le Semestre européen ont ouvert la voie à un traitement plus proactif de ces questions au niveau de l'UE.

Outre les articles directement liés aux services sociaux, l'article 8 du SEDS souligne l'importance du dialogue social et de la participation des salariés. Il précise que les partenaires sociaux doivent être consultés sur la conception et la mise en œuvre des politiques économiques, sociales et d'emploi, conformément aux pratiques nationales. Plus loin, cet article dispose que les partenaires sociaux « doivent être encouragés à négocier et conclure des conventions collectives sur des sujets qui les concernent, dans le respect de leur autonomie et de leur droit à l'action collective. S'il y a lieu, des accords conclus entre les partenaires sociaux doivent être mis en œuvre à l'échelle de l'Union et de ses États membres. » Il convient en outre d'encourager le renforcement de la capacité des partenaires sociaux à promouvoir le dialogue social¹⁹.

¹⁸ Traduction de « Long Term Care ».

¹⁹ https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_fr

4.2 Semestre européen

Le Semestre européen constitue un processus d'échange entre la Commission européenne et les États membres, dans le cadre duquel les partenaires sociaux sont censés être consultés aux niveaux national et de l'UE. Depuis l'adoption du SEDS, le Semestre traite des questions sociales à l'aide d'indicateurs permettant de mesurer les progrès et d'effectuer des comparaisons. Ce processus peut s'avérer utile pour la convergence sociale. Néanmoins, à cette fin, il convient de renforcer la participation démocratique et l'implication des partenaires sociaux aux niveaux national et européen.

4.3 Nouvelle stratégie européenne en matière de compétences

La nouvelle stratégie européenne en matière de compétences a été adoptée par la Commission en juin 2016. Elle prévoit dix actions visant à offrir aux citoyens de l'UE les formations, les compétences et le soutien adéquats. Ces actions ont été conçues pour améliorer la qualité et la pertinence des formations ainsi que des autres méthodes d'acquisition de compétences, mais aussi pour accroître la visibilité des compétences, permettre de les comparer

et améliorer la qualité de l'information et la compréhension des tendances pour ce qui est des besoins de compétences et d'emplois (veille stratégique sur les besoins en compétences) afin de permettre aux citoyens d'opérer de meilleurs choix de carrière et de trouver des emplois de qualité²⁰. Cette stratégie pourrait favoriser l'acquisition de compétences nécessaires dans le secteur des services sociaux, telles que les compétences numériques. Elle pourrait également aider à relever certains défis comme la « fuite des soins ».

4.4 Fonds social européen

Le Fonds social européen (FSE), devenu FSE +, est le principal instrument financier de soutien à l'emploi au sein des États membres de l'Union européenne. Il promeut également la cohésion économique et sociale. Étant donné que la prestation des services sociaux évolue constamment, par exemple vers des soins et services reposant sur la collectivité, des dispositifs de financement tels que le FSE peuvent soutenir l'instauration de nouveaux services, la formation du personnel et la mise en œuvre de nouvelles solutions. À cet égard, les partenaires sociaux peuvent exercer une influence grâce à leur rôle consultatif vis-à-vis des institutions de l'UE.

20 DG Emploi : Nouvelle stratégie européenne en matière de compétences, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=fr>

5

Le rôle de la négociation collective et du dialogue social

Il est essentiel d'établir un dialogue constructif entre les partenaires sociaux à tous les niveaux afin d'orienter les évolutions en matière de recrutement et de fidélisation dans les services sociaux vers des méthodes durables. Le maintien et le renforcement des droits à l'information, à la consultation et à la participation des partenaires sociaux dans les services sociaux peuvent permettre d'assurer des emplois et des services de grande qualité dans le secteur.

La négociation collective dans le secteur au niveau national représente un élément clé des stratégies de recrutement et de fidélisation et contribue à l'amélioration de la qualité des services ainsi qu'au renforcement de la satisfaction professionnelle. Le droit des partenaires sociaux à des négociations collectives libres et les résultats de celles-ci en ce qui concerne les conditions de travail et de rémunération doivent être protégés par les autorités locales et nationales qui sont responsables du financement des coûts du travail dans les services sociaux ou qui y contribuent. Les négociations collectives nationales, régionales et/ou sectorielles doivent se concentrer sur les questions clés suivantes en matière de recrutement et de fidélisation :

- les rémunérations/salaires nationaux ou locaux ;
- le temps de travail (durée, horaires, liberté de décider du temps de travail et flexibilité à court terme) ;

- les perspectives – sécurité de l'emploi, évolution professionnelle et qualité des contrats ;
- la qualité des emplois – compétences, environnement de travail sain aux niveaux social et physique, intensité du travail ;
- l'introduction de nouvelles technologies ;
- les ratios de personnel et la qualification de la main-d'œuvre.

En outre, l'Union européenne dispose de compétences importantes en matière de politiques de l'emploi et du travail, notamment dans le cadre du **dialogue social européen**. Le dialogue social européen permet de garantir la participation active des dirigeants (et des organisations patronales) et des salariés (ainsi que de leurs représentants, dont les syndicats), au travers de l'évaluation conjointe des défis liés au recrutement et à la fidélisation de salariés dotés des compétences adéquates dans le secteur des services sociaux. Le partage de bonnes pratiques au niveau de l'UE et la création d'un répertoire européen de ces pratiques peuvent faciliter le recrutement et la fidélisation, mais aussi améliorer l'efficacité de ces politiques.

De plus, le financement par l'UE de projets connexes peut aider les partenaires sociaux à entreprendre des activités de recherche et développement sur le recrutement et la fidélisation, à évaluer l'efficacité de leurs méthodes et à mettre au point des pratiques de travail innovantes.

6

Thèmes à aborder dans un plan de travail conjoint

La Fédération des employeurs sociaux européens et la Fédération syndicale européenne des services publics (FSESP) souhaiteraient collaborer sur les questions suivantes dans le cadre du dialogue social sectoriel européen :

- La création d'un cadre commun sur la manière d'aider le secteur des services sociaux à relever les défis rencontrés et à tirer parti des possibilités offertes dans les domaines du recrutement et de la fidélisation, dans une perspective d'égalité des sexes et de diversité. Ce cadre permettrait de détailler davantage certains des défis et des solutions éventuelles évoqués précédemment ainsi que les recommandations à l'attention des responsables politiques.
- La conception de lignes directrices pour le secteur sur la meilleure manière de relever au mieux ces défis et de tirer parti des possibilités offertes dans les domaines du recrutement et de la fidélisation. Elles se concentreraient sur des pratiques et exemples spécifiques et pertinents pour les différents défis à relever, afin de mettre en évidence les solutions envisageables. Ce document serait destiné directement au secteur et il serait consacré à l'adoption et à la mise en œuvre concrète de mesures de création d'emploi et de fidélisation dans le secteur des services sociaux.
- Le lancement d'une campagne conjointe sur le recrutement et la fidélisation afin de sensibiliser aux défis actuels et de mettre en exergue les pratiques prometteuses à travers l'Europe.

EUROPEAN PUBLIC SERVICE UNION

Rue Joseph II, 40, Box 5
1000 Brussels
www.epsu.org

FEDERATION OF EUROPEAN SOCIAL EMPLOYERS

Handelsstraat / Rue du Commerce 72
1040 Brussels
www.socialemployers.eu



With financial support from the European Union