



**Auteurs :**

Joëlle GARELLO

Théo BEZERRA

Sébastien RIQUELME

> Elisfa (France)



Avec le soutien financier  
de l'Union européenne



Ce rapport a été produit dans le cadre du projet FORESEE (VS/2021/0054). Il ne reflète que le point de vue des auteurs. La Commission européenne n'est pas responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des renseignements qu'elle contient.

# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>5</b>
a. Concurrence (territoriale et statutaire).....	6
b. Image des services sociaux en Europe.....	7
c. Enseignement, formation et parcours professionnels.....	8
d. Conditions de travail et qualité de vie au travail.....	9
e. Reconnaissance à différents niveaux.....	10
<b>Introduction</b> .....	<b>12</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>14</b>
<hr/>	
<b>Les enjeux de l'attractivité des métiers du social en Europe</b> .....	<b>16</b>
<hr/>	
<b>1 La concurrence territoriale et statutaire sur l'attractivité des métiers du social en Europe</b> .....	<b>17</b>
a. La concurrence entre Etats dans le recrutement des professionnels du secteur des services sociaux.....	17
b. La concurrence entre les régions des Etats fédéraux .....	18
c. La concurrence entre ministères et sous-secteurs .....	18
d. La concurrence entre les territoires ruraux et urbains .....	19
e. La concurrence entre les statuts des organisations .....	19
<b>2 Une image dégradée des services sociaux en Europe</b> .....	<b>21</b>
a. Les services sociaux : une image dégradée concernant les salaires et les conditions de travail .....	21
b. Des métiers féminisés et peu valorisés socialement.....	21
c. Une mauvaise image entretenue par les médias et les organisations de l'emploi .....	22
d. Une non-attractivité renforcée chez les jeunes.....	23
e. Une mauvaise image renforcée par la crise sanitaire .....	23
<b>3 La formation et les parcours professionnels</b> .....	<b>24</b>
a. La formation initiale .....	24
b. La formation continue .....	24
c. Des parcours professionnels peu anticipés .....	25
<b>4 A propos des conditions de travail</b> .....	<b>26</b>
a. La santé des professionnels .....	26
b. Des horaires hachés, atypiques et des contrats courts .....	28
c. De fortes inégalités professionnelles femmes / hommes dans les services sociaux .....	29
d. Fortes responsabilités .....	29
<b>5 La reconnaissance</b> .....	<b>30</b>
a. Pour les organisations tête de réseau, la reconnaissance à un niveau institutionnel .....	30
b. Pour les structures opératrices, la reconnaissance de la plus-value des services sociaux.....	30
c. Pour les salariés .....	30

## Les pratiques sur l'attractivité menées par les partenaires sociaux en Europe... 32

<b>1</b>	<b>Concurrence</b>	<b>33</b>
a.	Actions menées pour pallier la concurrence entre Etats	33
b.	Actions menées pour pallier la concurrence entre régions	34
c.	Actions menées pour pallier la concurrence entre ministères	34
d.	Actions menées pour limiter la concurrence entre sous-secteurs	35
e.	Actions menées concernant la concurrence entre statuts	35
f.	Les migrations	36
<b>2</b>	<b>Image et communication</b>	<b>38</b>
a.	La promotion du secteur social	38
b.	La création d'une marque employeur	39
<b>3</b>	<b>La question de la formation et des parcours professionnels</b>	<b>41</b>
a.	En amont du recrutement	41
b.	Au cours de la formation initiale, à l'arrivée d'un nouveau salarié	42
c.	La formation tout au long de la vie, un voyage professionnel et humain	42
	La question des financements pour des formations coûteuses	44
<b>4</b>	<b>Qualité de vie au travail</b>	<b>45</b>
a.	Les actions menées concernant la santé	45
b.	Flexibilité des horaires	48
c.	Gestion des âges	49
d.	Renforcement de l'égalité professionnelle	49
e.	Responsabilités et autonomie	49
f.	Comptabilisation du temps de travail	49
g.	Intégration	50
<b>5</b>	<b>La reconnaissance</b>	<b>51</b>
<b>A.</b>	<b>Au sein de l'entreprise</b>	<b>51</b>
a.	La reconnaissance à travers la gestion des ressources humaines	51
b.	Développer le sens donné au travail	52
c.	Le sentiment d'être entendu et d'avoir une prise sur sa vie	52
d.	La participation à la gouvernance, à la prise de décision ou à l'organisation de la structure	52
e.	Une journée de remerciement et/ou de cohésion d'équipe	53
f.	Confier des responsabilités spécifiques à des salariés, référent santé, tuteur ou passeur de connaissances	53
g.	Permettre un pas de côté, sortir du quotidien via la participation à des projets européens ou autres	53
h.	L'importance du collectif, limiter l'isolement	54
i.	L'utilité du travail pour les autres... Et soi également !	54
j.	La reconnaissance du travail effectué par les services sociaux d'Europe	54
<b>B.</b>	<b>Être reconnu au niveau national</b>	<b>55</b>
<b>C.</b>	<b>Enfin, au niveau européen</b>	<b>55</b>

## Résumé

L'attractivité, comme recrutement et comme maintien dans l'emploi des professionnels apparaît comme un enjeu essentiel au maintien et au développement du secteur des services sociaux en Europe. Cet enjeu se retrouve dans l'ensemble des pays européens impliqués dans ce rapport (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Grèce, Luxembourg, Pologne, Roumanie, Tchéquie) et il vient fragiliser un écosystème et un équilibre de plus en plus précaire.

5 thèmes principaux ont été identifiés parmi les défis rapportés signalés par les interlocuteurs

- Concurrence
- Image et communication
- Formation et les parcours professionnels
- Conditions de travail et qualité de vie au travail
- Reconnaissance à différents niveaux

Ce résumé présente les principaux constats et initiatives identifiés pendant les interviews pour améliorer l'attractivité des services sociaux.

### Méthodologie

Le rapport n'est pas une étude exhaustive, mais vise plutôt à saisir la compréhension des partenaires de la situation actuelle à travers :

- Un questionnaire envoyé à toutes les organisations qui ont accepté de participer à une enquête.
- Entretiens avec les partenaires sociaux (organisations d'employeurs et syndicats) en Europe.
- Une analyse des enjeux et l'identification des bonnes pratiques mises en œuvre par les organisations partenaires de FORESEE et d'autres pour relever les défis liés à l'attractivité du secteur.

Par la suite, les partenaires du projet de trois pays « cibles » (Roumanie, Grèce, Pologne) sélectionneront et piloteront certaines des bonnes pratiques en les adaptant à leurs besoins et à leurs contextes locaux.

### À propos du projet FORESEE

L'ambition du projet FORESEE est de renforcer les capacités des partenaires sociaux du secteur des services sociaux en matière de dialogue social, et notamment de répondre aux défis du secteur en matière d'attractivité. Il convient de noter que le secteur des services sociaux ne comprend pas les mêmes catégories d'activités dans tous les pays. Le rapport traite donc d'une variété d'activités de santé, de soins sociaux et d'accompagnement.

Le « work-package » du projet FORESEE comprenant ce rapport est mené par deux adhérents de la Fédération européenne des employeurs sociaux : Unipso (Belgique) (Elise Lay, Mathieu de Poorter) et Elisfa (France) (Joëlle Garello, Théo Bezerra, Sébastien Riquelme).

## a. Concurrence (territoriale et statutaire)

---

### CONSTATS

Plusieurs types de concurrence ont été identifiés, entre :

- Pays, en particulier dans les régions frontalières.
- Régions, souvent dans des États fédéraux ayant une compétence régionale.
- Zones rurales et urbaines : transport en milieu rural, logement en milieu urbain.
- Les organisations à but non lucratif, les organisations à but lucratif, parfois offensives (lobbying, marchés publics), et le secteur des services publics souvent plus attractif.
- Secteurs : Les priorités contradictoires des autorités publiques peuvent entraîner une insuffisance des ressources.
- L'immigration ou le travail transfrontalier aident parfois à compenser la pénurie de personnel, mais peuvent entraîner négativement de telles pénuries dans les pays d'origine.

### Initiatives

- Entre les pays : engagement dans et des organisations européennes (Fédération des employeurs sociaux européens, Réseau européen du vieillissement (EAN), Fédération des syndicats européens des services publics (FSESP)...), et promotion du dialogue social au niveau européen.
- Entre régions : Création et/ou harmonisation d'accords nationaux.
- Entre les départements : développement de la collaboration interdépartementale, par exemple la rationalisation des documents entre les administrations.
- Entre secteurs : développement d'organisations faïtières.
- Entre les statuts :
  - ▶ Face au secteur public : promotion de la flexibilité, de l'organisation du travail, de la gouvernance.
  - ▶ Face au secteur privé lucratif : valorisation de l'impact social, gouvernance, renforcement d'un statut européen pour les organisations à but non lucratif.

## b. Image des services sociaux en Europe

---

### CONSTATS

Le secteur souffre d'une image négative (ou parfois d'un manque de reconnaissance) auprès du public, des bailleurs de fonds et des acteurs du dialogue social établi. Le secteur manque d'outils et de moyens pour améliorer la communication et changer cette image.

- Services sociaux : une mauvaise image des salaires et des conditions de travail.
- Une profession, souvent exercée par des femmes, avec un faible statut social dans la société.
- Une image négative entretenue par les médias et les services publics de l'emploi.
- Un manque d'attractivité qui semble être pire chez les jeunes.
- L'amélioration de l'image du secteur des services sociaux est minée par la détérioration perçue des conditions de travail.

### Initiatives

- Promotion du secteur des services sociaux pour le public : campagne de communication pour montrer la valeur du secteur des services sociaux pour tous.
- Promotion du secteur des services sociaux auprès des salariés et valorisation de leur travail.
- Promotion du secteur auprès des étudiants et développement des relations entre les prestataires de services et les universités.
- Développement d'une marque employeur, pour amener une organisation à une bonne réputation.
- Promotion de l'importance de ce secteur d'activité, principalement pendant la crise liée au Covid-19.

## c. Enseignement, formation et parcours professionnels

### CONSTATS

Il y a peu de possibilités de progression dans la formation (continue) et les parcours professionnels, peu de perspectives de développement professionnel.

- Un manque de professionnels formés ; l'apprentissage par la pratique plutôt qu'une formation plus formalisée.
- Une formation initiale loin de la réalité professionnelle.
- La formation professionnelle est coûteuse et peu utile pour la progression de carrière.
- Peu de perspectives de carrière pour les employés dans la même organisation ou le même domaine, peu d'opportunités de progresser dans des domaines connexes.
- Les gestionnaires sont submergés par la routine quotidienne et ont peu de solutions à proposer pour le développement de carrière.

### Initiatives

- Cartographie des compétences de base nécessaires dans un secteur.
- Établir un niveau commun de trois à quatre compétences de base qui permettrait au personnel d'envisager un parcours professionnel.
- Orienter la formation professionnelle pour offrir aux employés la possibilité de passer d'un niveau à l'autre.
- Travailler avec les écoles pour s'assurer que le personnel des services sociaux participe à l'enseignement primaire et secondaire.
- Créer des partenariats (écoles, employeurs, services d'emploi) pour initier des parcours qui répondent aux besoins des demandeurs d'emploi ainsi que des employeurs.
- Identifier les compétences non acquises par l'éducation et la formation initiales et travailler à créer des modules sur mesure.
- Transformer les employés en ambassadeurs des services sociaux qui décrivent et promeuvent leur secteur d'activité.
- Travailler au niveau européen pour la reconnaissance entre pays des diplômes nécessaires.
- Mettre en œuvre des sessions de formation pour permettre aux travailleurs migrants de parler la langue du pays et d'acquérir des compétences de base.
- Mentorat des nouveaux employés par les salariés expérimentés (progression de carrière pour les aînés, intégration pour les nouveaux employés).
- Faire le point sur les aspirations des collaborateurs en matière de formation et de progression lors d'entretiens et d'évaluations réguliers.
- Travailler sur le rôle de l'encadrement dans le perfectionnement professionnel.



## d. Conditions de travail et qualité de vie au travail

### CONSTATS

Manques dans la qualité de vie au travail, en particulier en raison d'une charge mentale et physique importante.

- De fortes inégalités subsistent entre les femmes et les hommes.
- La santé des professionnels : risques psychosociaux importants, troubles musculo-squelettiques au cœur des métiers du social.
- Un taux d'absentéisme élevé qui renforce les risques encourus par les professionnels, comme le burn-out.
- Contrats courts ou à temps partiel, horaires de travail discontinus ou atypiques qui rendent le recrutement plus difficile.
- Un équilibre difficile entre vie professionnelle et vie privée.

### Initiatives

- Limiter les troubles musculo-squelettiques en évaluant le poids porté par les travailleurs, en réorganisant les espaces de travail et en investissant dans des équipements adaptés.
- Risque psychosocial : augmentation du nombre d'encadrants et coordinateurs pour partager les responsabilités, financement d'un soutien psychologique ou de lignes d'assistance, mise en place de viviers de recrutement pouvant intervenir en cas d'absentéisme, analyse de la pratique professionnelle.
- Formation du personnel pour rester en bonne santé.
- Rédaction d'un outil/document d'évaluation des risques professionnels.
- Identification d'un employé référent des problèmes de santé.
- Lutter contre le bruit et la pollution de l'air.
- Créer des espaces récréatifs pour les pauses et les échanges entre le personnel.
- Promouvoir l'équilibre travail-vie personnelle.
  - ▶ Introduire une plus grande flexibilité des horaires de travail, en particulier pour les familles monoparentales ou les jeunes parents
  - ▶ Renforcer l'égalité entre les sexes liée au travail en mesurant les écarts salariaux, la réduction des heures post-maternité
  - ▶ Intégrer les nouveaux professionnels : tutorat, documents, facilitant l'intégration des étrangers dans le secteur.
- Calculer les heures de travail différemment, en intégrant le temps de transport entre deux bénéficiaires de services.

## e. Reconnaissance à différents niveaux

### CONSTATS

Reconnaissance, qu'elle soit sociale, financière ou organisationnelle, de l'importance du travail accompli.

- Pour les fédérations d'employeurs des services sociaux ou les organisations faitières, leur manque de reconnaissance dans le cadre du dialogue social établi.
- Pour les prestataires de services, le manque de reconnaissance de la valeur ajoutée des services sociaux et la nécessité de moyens supplémentaires pour mener à bien les activités.
- Pour les employés, de faibles niveaux de rémunération, un lourd fardeau émotionnel et une charge de travail physique ; il n'est plus possible de trouver un équilibre entre l'importance et la valeur du travail social et des soins de santé et la charge de travail qui l'accompagne.

Cela peut conduire à un sentiment d'impuissance, de ne pas avoir de contrôle sur l'évolution de l'organisation et de son propre destin et à l'absence de dialogue avec l'employeur.

Tous ces problèmes identifiés entraînent un manque important d'employés et la difficulté de les fidéliser. La crise sanitaire due au Covid-19 a encore aggravé la situation : tous nos interlocuteurs signalent qu'ils ont des postes non pourvus en raison de difficultés de recrutement et du nombre croissant de démissions.

L'avenir des services sociaux peut sembler sombre ; néanmoins, dans toute l'Europe, des initiatives émergent pour relever les défis.

### Initiatives

- Reconnaissance salariale, verser aux employés une rémunération adéquate ou une prime, lorsque les finances le permettent ; participation aux bénéfices.
- Reconnaissance par la participation à la gouvernance, par exemple par une approche coopérative, la communication et l'information des équipes.
- Valoriser et remercier les employés, via un événement annuel pour le personnel, des événements pour unir les équipes, des gratifications.
- Réfléchir ensemble sur des sujets spécifiques.
- Offrir aux employés, la possibilité de participer au-delà de leurs tâches habituelles (projets européens, mentorat pour les employés seniors ou expérimentés).
- Valoriser l'expérience antérieure.
- Encourager le dialogue entre employeurs et employés, temps de dialogue entre l'employé et l'encadrement, avec un temps d'écoute individuel. Prendre en considération les souhaits de l'employé.
- Donner aux employés de l'autonomie et des responsabilités dans la gestion générale de l'entreprise (représentants du personnel, responsable de la santé / bien-être).
- Faire pression sur les autorités de financement et les politiciens pour qu'ils reconnaissent l'importance des services sociaux et la nécessité d'un financement adéquat.

## Conclusion

---

Pour relever les défis liés au manque d'attractivité du secteur des services sociaux, une attention particulière doit être accordée aux besoins et aux demandes des salariés ainsi qu'aux mécanismes de dialogue social, qu'ils soient formels ou informels. Le développement organisationnel et les parcours professionnels identifiés peuvent être encouragés et explorés par le biais de petites actions ou de projets plus importants à plusieurs niveaux : entreprise, régional, national et européen. Alors, allons-y !

# Introduction

## *FORESEE, the right name for the right thing...*

Être un employeur dans le secteur des services sociaux n'est pas simple : les financements sont difficiles à obtenir, les responsabilités sont grandes, l'utilité sociale du secteur n'est pas toujours reconnue à sa juste valeur, le recrutement de professionnels peut s'avérer complexe, pour les nombreuses raisons que nous développerons dans ce rapport.

Être un employé dans le secteur des services sociaux n'est pas simple non plus : les salaires sont bas, les métiers ne sont socialement pas assez reconnus, les conditions de travail sont difficiles, la charge émotionnelle est souvent lourde.

Néanmoins, être un employé et un employeur du secteur des services sociaux, c'est également : être présent auprès des bénéficiaires à toutes les étapes d'une vie (petite enfance, enfance, adolescence, âge adulte, vieillesse), lorsque des personnes en éprouvent le besoin (maladie, handicap, sans-abrisme, minorité isolée, asile) et ce parce qu'il est nécessaire pour une société de procurer un soutien sans distinction d'âge, de couleur de peau, de genre, de nationalité, etc. aux personnes qui en éprouvent le besoin.

Nous observons ces points dans l'ensemble des pays européens, et les employeurs du secteur des services sociaux ont ressenti le besoin de se réunir dans une fédération, créée en 2017, afin de porter leur croyance dans le dialogue social aux niveaux local, national et européen comme réponse aux problèmes que doit

aujourd'hui relever le secteur. En 2020, en pleine tempête pandémique, l'idée d'un projet qui associerait les syndicats européens d'employeurs et de salariés s'est concrétisée à travers le projet Foresee, financé sur deux ans par l'Union européenne.

Foresee porte l'ambition de renforcer la capacité des partenaires sociaux du secteur des services sociaux en matière de dialogue social et par le renforcement de celui-ci en Europe et dans les états membres. Les partenaires sociaux, comme premiers concernés, ont en effet une des clés, celle du dialogue social, qui permet de répondre aux enjeux du secteur et en particulier celui de son attractivité.

L'attractivité, comme recrutement et comme maintien dans l'emploi des professionnels apparaît comme un enjeu essentiel au maintien et au développement du secteur des services sociaux en Europe. Cet enjeu se retrouve dans l'ensemble des pays européens impliqués dans ce rapport (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Grèce, Luxembourg, Pologne, Roumanie, Tchéquie) et il vient fragiliser un écosystème et un équilibre de plus en plus précaire.

Pour définir ce que sont les services sociaux, nous pouvons reprendre la définition qu'en donne la Commission Européenne dans sa communication d'avril 2006 sur les « Services sociaux d'intérêt général dans l'Union européenne » :

*« Ces services jouant un rôle de prévention et de cohésion sociale, ils apportent une aide personnalisée pour faciliter l'inclusion des personnes dans la société et garantir l'accomplissement de leurs droits fondamentaux. Ils englobent en premier lieu l'aide aux personnes dans la maîtrise des défis immédiats de la vie ou des crises (telles que l'endettement, le chômage, la toxicomanie, la rupture familiale). Deuxièmement, ils contiennent les activités visant à assurer que les personnes concernées ont les compétences nécessaires à leur insertion complète dans la société (réhabilitation, formation linguistique pour les immigrés) et notamment sur le marché du travail (formation, réinsertion professionnelle). Ces services complètent et soutiennent le rôle des familles dans les soins apportés notamment aux plus jeunes et aux plus âgés. Troisièmement, font partie de ces services les activités visant à assurer l'inclusion des personnes ayant des besoins à long terme liés à un handicap ou un problème de santé. Quatrièmement, est également inclus le logement social, qui procure un logement aux personnes défavorisées ou aux groupes sociaux moins avantagés. Certains services peuvent évidemment englober chacune de ces quatre dimensions ».*

Ce secteur emploie directement près de 11 millions de salariés (d'après les statistiques 2018 d'Eurostat sur les codes NACE 87 et 88) en Europe, soit 4,7 % de la main-d'œuvre totale au sein de l'UE.

Dans le cadre du projet Foresee, le Work-package 4, centré sur l'attractivité, a pour objectif de « develop tailored practices for more attractiveness: national-level employers' organisations will cooperate to elaborate policy recommendations and strategies tailored to address the issue of attractiveness in the social services sector ». Ce work-package a été mené par la confédération patronale intersectorielle belge UNIPSO et par le syndicat employeur français Elisfa, tous deux membres de Social employers.

Il était important pour les réalisateurs du projet de comprendre le point de vue des organisations concernées et les diverses situations des pays qui participent au projet Foresee.

## Méthodologie

La première étape du projet fut donc de réaliser un questionnaire transmis à l'ensemble des partenaires afin de caractériser l'organisation (membres, nombre de salariés, de bénévoles, statuts, gouvernance, domaines d'activités) et le pays dans lequel elle se trouve avec ses spécificités (compétence dans le secteur des services sociaux, financements du secteur, organisation du dialogue social). Nous avons, en parallèle de cette étape, réalisé une revue de littérature récente concernant l'attractivité dans le domaine social.

La seconde étape a consisté en la réalisation d'entretiens qualitatifs d'environ deux heures avec onze organisations syndicales d'employeurs (neuf organisations partenaires sur le projet Foresee et deux organisations non-partenaires mais membres de Social Employers), deux organisations syndicales de salariés en Europe et une déléguée du personnel.

Nous avons mené des entretiens avec les organisations d'employeurs suivantes :

- Allemagne : AGV AWO ;
- Autriche : Service Mensch ;
- Belgique : Unipso ;
- Espagne : Lares ;
- France : Nexem et Elisfa ;
- Grèce : Margarita ;
- Luxembourg : Copas ;
- Pologne : WRZOS ;
- Roumanie : Fonss ;
- Tchéquie : APSS CR.

Nous avons également mené des entretiens avec le CMKOS pour la Tchéquie et la CFDT Santé Sociaux pour la France et la déléguée du personnel de Service Mensch pour l'Autriche. Ces entretiens menés à partir d'une grille d'entretien (disponible en annexe) visaient à :

- Comprendre la situation de l'emploi liée à un certain nombre de paramètres (état du dialogue social, organisation du pays, image des services sociaux, communication, qualité de vie au travail, formation, reconnaissance, etc.) ;
- Déterminer dans quelle mesure le secteur est confronté à des problématiques de manque d'attractivité et comprendre quelles en sont les raisons ;
- Recenser les bonnes pratiques mises en œuvre ou imaginées par les différentes organisations.

La troisième étape a été d'analyser les différentes problématiques et d'étudier les diverses bonnes pratiques mises en œuvre par les organisations, et de regarder comment elles répondaient aux enjeux d'attractivité. Cette étape est enrichie par la revue de littérature. Au cours de ce cette analyse, nous nous sommes notamment interrogés sur le rôle que peut occuper le dialogue social pour répondre aux problématiques identifiées.

Enfin, une dernière étape, ultérieure au rapport, visera à construire collectivement et dans les pays cibles (Roumanie, Grèce, Pologne), une « boîte à bonnes pratiques » dont les organisations pourront se saisir pour répondre le mieux possible à leurs besoins en les adaptant à leurs contextes locaux.

Au cours du processus, nous avons pu identifier quelques difficultés auxquelles nous avons été confrontés. Un des obstacles a été la diversité des conceptions de ce que sont les services sociaux. En effet, chaque interlocuteur a sa propre définition. De plus, comme nous l'avons vu, la définition est large, et le champ d'intervention, et donc les métiers auxquels il était fait référence, variait sensiblement d'une organisation interrogée à une autre. Nous avons également dû prendre en compte les différences inhérentes à la culture et à l'organisation dans chaque pays, la frontière entre sanitaire et social étant parfois ténue.

Par ailleurs, la période au cours de laquelle s'est mis en place ce projet est bien entendu un peu spéciale, la crise sanitaire ayant coïncidé avec le démarrage du projet Foresee. Cela a pu poser des problèmes d'ordre logistique mais a surtout causé comme difficulté le fait que cette crise a révélé de nouveaux enjeux sur les questions d'attractivité.

En effet, c'est une problématique qui a touché beaucoup de secteurs d'activité, et la vision du travail a changé chez les professionnels, les publics, le grand public. Les services sociaux n'ont pas été épargnés. Bien souvent en première ligne, ou en seconde, au plus fort de la crise sanitaire, les métiers des services sociaux et leur utilité centrale ont été mis en lumière. Néanmoins, cela n'a pas toujours été suivi d'une revalorisation de leur image ou d'une reconnaissance financière, ce qui a pu contribuer à laisser certains salariés de leur engagement.

Au terme du travail d'analyse, nous avons identifié 5 grandes problématiques liées à l'attractivité qui nous ont été rapportées par nos interlocuteurs :

- **La concurrence**, qu'elle soit entre les pays ou les régions, entre le milieu rural ou urbain, ou encore entre les secteurs privés non lucratifs, privés lucratif, ou le secteur public.

- **L'image et communication**, l'image dont souffre le secteur, auprès du grand public comme auprès des financeurs et au sein même du monde du dialogue social. Le manque d'outillage du secteur des services sociaux pour améliorer la communication et changer cette image.

- **La formation et les parcours professionnels**, un numerus clausus, un manque d'organismes de formation, une formation parfois inadaptée à la réalité du terrain. Des perspectives de parcours professionnels absentes avec notamment des paliers entre des niveaux de responsabilité trop élevés qui bloquent les parcours.

- **La qualité de vie au travail**, et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, des horaires contraignants, une charge mentale et physique importantes, mais encore de fortes inégalités entre les femmes et les hommes.

- **La reconnaissance**, qu'elle soit sociale, financière, ou organisationnelle de l'importance du travail effectué.

En miroir, et d'une manière plus détaillée, nous présenterons des actions qui ont été imaginées par les organisations sur le terrain et mises en place, sur les mêmes thèmes de concurrence, d'image et de communication, de formation et de parcours professionnels, de qualité de vie au travail ou de reconnaissance. Nous présenterons donc ce que nous pourrions qualifier de bonnes pratiques. Certaines seront reproductibles, d'autres non, selon les contextes nationaux et l'avancée du dialogue social. Elles permettent néanmoins de proposer des perspectives d'amélioration de l'attractivité dans le secteur des services sociaux en Europe.



# Les enjeux de l'attractivité des métiers du social en Europe

Comme mentionné dans l'introduction, nous observons cinq grandes catégories d'enjeux et de problématiques qui viennent heurter l'attractivité des métiers du social en Europe.

La première de ces problématiques, c'est la concurrence qui peut être territoriale ou statutaire et économique. La concurrence territoriale est celle que nous remarquons entre les Etats, entre les régions ou entre les territoires, par exemple urbains et ruraux. Cette concurrence en appelle une autre, que nous pourrions qualifier de statutaire ou d'économique et qui est liée aux statuts des organisations et à une concurrence entre les secteurs public, privé lucratif et privé non-lucratif. La concurrence pour le recrutement et le maintien dans l'emploi des professionnels du secteur des services sociaux est donc soit liée à un territoire, soit à une organisation.

L'image et la communication constituent le deuxième enjeu identifié dans les entretiens que nous avons menés. Le secteur est victime dans l'ensemble des pays européens d'une image dévalorisée. Celle-ci est aussi bien véhiculée par les médias, le grand public ou la classe politique, que par les employeurs et employés du secteur. Par ailleurs, les métiers au sein de ce secteur restent mal connus du grand public et parfois même des organisations prescriptrices d'emplois. Les compétences professionnelles qu'ils requièrent sont encore souvent considérées comme des compétences naturelles qui tiennent à la qualité intrinsèque de la personne.

La troisième problématique identifiée est celle de la formation et des parcours professionnels. Pour l'ensemble des organisations interrogées, nous remarquons un nombre insuffisant de professionnels formés, que ce nombre soit lié à des financements insuffisants ou à des difficultés d'identifier des candidats pour les formations ouvertes. Nous remarquons également dans cette problématique la difficulté pour les employeurs de proposer des parcours professionnels cohérents et valorisés auprès des employés.

La qualité de vie au travail, ensuite, semble être un enjeu essentiel pour l'attractivité des métiers du social en Europe. Les métiers sont éprouvants moralement et intellectuellement avec un développement des risques psychosociaux, mais également physiquement avec la problématique des troubles musculo-squelettiques. Nous comprenons, dans ce rapport, la qualité de vie au travail également comme enjeu de non-discrimination et d'égalité professionnelle, notamment entre les femmes et les hommes.

Enfin, nous ne pourrions comprendre les enjeux de l'attractivité des métiers du social en Europe sans nous interroger sur la reconnaissance de ces métiers que ce soit par la société en général, par l'Etat ou par les employeurs, et que cette reconnaissance soit financière, organisationnelle, ou symbolique.



# 1 La concurrence territoriale et statutaire sur l'attractivité des métiers du social en Europe

## a. La concurrence entre Etats dans le recrutement des professionnels du secteur des services sociaux

Une concurrence est engagée en Europe concernant les professionnels des services sociaux. Certains pays sont ainsi confrontés à une forte émigration économique qui entraîne de lourdes problématiques de recrutements et d'attractivité des métiers. Inversement, certains états recrutent de nombreux travailleurs étrangers ce qui entraîne des enjeux en termes d'intégration et d'accompagnement de ces professionnels.

### ***Une émigration qui met en péril l'action des services sociaux de certains pays***

L'entretien que nous avons mené avec Fonss, fédération roumaine qui regroupe quarante-quatre ONG et associations œuvrant dans les services sociaux, démontre un très fort besoin de travailleurs sociaux, 11 000 selon l'organisation. Or, nous remarquons une émigration massive des étudiants lorsqu'ils terminent leurs études, ou après une ou deux années d'expérience dans une structure roumaine. Cette émigration des professionnels entraîne une double problématique : un manque structurel de professionnels dans les services sociaux qui ne permet pas de fournir à la population les réponses à leurs besoins, mais également une contribution importante de la Roumanie à la formation de professionnels qui s'apparente à une quête sans fin. Selon Fonss, ces départs sont notamment liés aux faibles rémunérations des métiers des services sociaux dans le pays, alors que les professionnels souhaiteraient pouvoir prolonger leurs expériences dans les associations roumaines s'ils avaient des salaires plus attractifs.

Cette problématique concerne également la Grèce, selon l'entretien avec Margarita, organisation grecque régionale. Un nombre important de professionnels, souvent jeunes, quittent le pays depuis l'intervention de la Troïka durant laquelle de nombreux salaires n'ont pas été versés pendant plusieurs mois, en direction de la France, de l'Allemagne, des Etats-Unis, de l'Espagne ou de l'Italie. Cette problématique est renforcée par la non-reconnaissance grecque des diplômes des universités privées, diplômes reconnus à l'étranger.

Ainsi, la concurrence entre états est également visible en ce qui concerne la formation. Au-delà de la Grèce, nous remarquons que d'autres pays, notamment l'Espagne, la Belgique ou la Roumanie, financent de nombreuses formations, parfois de manière très sectorielle (Espagne) pour les Européens. L'effort des Etats consentis sur la formation n'est pas rétribué par une augmentation du nombre de professionnels, qui préfèrent ensuite rejoindre des Etats dans lesquels les salaires et conditions de travail sont meilleurs.

### ***Le cas particulier des zones frontalières***

Les entretiens démontrent enfin des problématiques particulières pour certaines zones frontalières. Pour certaines organisations, ces zones voient les professionnels être en majorité aspirés par les pays frontaliers. Pour la France, c'est notamment le cas des zones frontalières du Luxembourg ou de la Suisse. Cela peut également être le cas entre les villes jumelles Bratislava et Vienne, ou entre la Belgique, l'Allemagne et le Luxembourg. Les travailleurs trans-frontaliers représentent, tous secteurs confondus et selon la Commission européenne, près de 1,7 million de salariés en Europe.

Le secteur des services sociaux ne fait pas exception à la règle. Les enjeux liés aux zones transfrontalières se sont accrus pendant la crise sanitaire lorsque les frontières se sont en partie fermées. C'est notamment le cas du Luxembourg où la possible fermeture des frontières aurait pu entraîner des conséquences désastreuses sur le maintien des services aux usagers. L'emploi de nombreux professionnels étrangers questionne également plusieurs enjeux au Luxembourg, notamment la maîtrise des langues (allemand, français, luxembourgeois), la reconnaissance des diplômes, la production des documents internes aux organisations qui doivent être compris par tous, le réseau de transports qui apparaît comme saturé entre les quatre pays, ainsi que les potentielles tensions diplomatiques lorsque le Luxembourg mène des campagnes de recrutement trop actives. L'augmentation des salaires en Allemagne pourrait également engendrer de nombreux départs.

Des filières de formation belges pour les métiers d'infirmier, kinésithérapeute par exemple sont complètes par la venue d'étudiants français dans les écoles à la suite de leurs échecs lors du concours. Ces étudiants retournent ensuite exercer leur métier dans leur pays d'origine et ne sont donc pas de futurs travailleurs pour ces métiers.

## b. La concurrence entre les régions des Etats fédéraux

Nous observons une concurrence entre les régions d'un même pays lorsque la compétence dans le secteur des services sociaux et de la santé est régionale.

C'est notamment souvent le cas des états fédéraux et en l'espèce de l'Autriche, de l'Allemagne, de la Belgique et de l'Espagne. Dans ces quatre Etats, la compétence dans le domaine de la santé et du social est en grande partie régionale, même si elle est parfois partagée au niveau national.

En Autriche, la compétence concernant le soin aux personnes âgées est une compétence régionale. Les salaires, mais également les conditions de travail, peuvent être différents d'une région à l'autre, c'est ainsi que la concurrence est forte entre la Basse-Autriche et Vienne.

En Allemagne, la multiplication des conventions collectives, par Land ou par organisation, met en concurrence les régions selon leurs niveaux de financement des secteurs et peu générer des inégalités de territoire en matière d'accès aux services sociaux. Cette inégalité apparaît dans une différence de salaire minimum toujours existante entre l'ouest et l'est, plus de trente ans après la chute du mur.

On retrouve cette concurrence entre les régions en Espagne, où il n'y a pas de convention collective nationale, ce qui entraîne une concurrence certaine entre les régions, notamment concernant les rémunérations. La Catalogne et le Pays basque attirent notamment de nombreux professionnels des régions voisines.

## c. La concurrence entre ministères et sous-secteurs

La concurrence entre ministères et les sous-secteurs du secteur des services sociaux et de la santé apparaissent comme l'un des enjeux de l'attractivité.

On remarque ainsi dans un certain nombre de pays une mise en concurrence par exemple entre le soutien aux personnes âgées et l'accueil de la petite enfance, et donc entre diverses catégories du travail social et de l'intervention sociale. Cette concurrence peut être liée à des financements différents soit entre ministères (de la Santé, de la Cohésion sociale...) soit entre collectivités.

En Allemagne, par exemple, le soin aux personnes âgées est une compétence nationale, donc largement financée, alors que la petite enfance est une compétence municipale.

Dans la gestion de ses activités, l'organisation luxembourgeoise Copas est en contact avec quatre ministères, ceux de la Santé, de l'Education, des Familles et de la Sécurité sociale. Malgré la mise en place d'un comité interministériel, la multiplication des interlocuteurs entraîne parfois des conflits entre les intérêts des ministères, et des différences importantes de financement selon les secteurs.

On retrouve cette problématique en Belgique avec un éclatement du secteur des services sociaux entre différents ministères et différents niveaux de pouvoirs publics (Etat, région, municipalité, communauté). Cela entraîne une difficulté pour les partenaires sociaux à agir de concert, et actuellement le même métier d'éducateur est par exemple mieux rémunéré auprès des personnes porteuses de handicap qu'auprès des enfants et adolescents. La prise de mesures en faveur des infirmiers dans les hôpitaux à travers des primes à l'embauche a également renforcé la concurrence pour les autres secteurs (maisons de repos, soins à domicile) qui ne disposent pas de cette mesure et éprouvent déjà des difficultés accrues pour respecter les normes et ratios d'encadrement.

Nous retrouvons également ces problématiques en France, où des différences de rémunérations et conditions de travail importantes peuvent exister entre secteurs soumis à différents ministères. Le cas de l'aide à domicile pour les personnes âgées, secteur dans lequel l'Etat sous investit de manière structurelle depuis de nombreuses années, est révélateur des conséquences de sous-financements de certains secteurs et de la volonté de l'Etat de créer des hiérarchies entre services sociaux, le grand âge et la petite enfance, par exemple, inversement financés en Allemagne et en France. Au cours des entretiens, le problème des écarts entre les métiers et les secteurs et du manque d'approche globale est largement souligné par les organisations.

#### d. La concurrence entre les territoires ruraux et urbains

Les entretiens démontrent également de fortes disparités entre les territoires urbains et ruraux, soumis à des enjeux différents, par exemple le logement en territoire urbain et la mobilité en milieu rural. Ces disparités de territoires, entraînent des conséquences sur l'attractivité des métiers du social et la capacité pour un territoire de fournir les services sociaux aux habitants qui en ont besoin.

En Roumanie, par exemple, la concurrence entre les territoires ruraux et les villes est forte, avec une

moindre attractivité des ruralités. Or, 50 % de la population roumaine habite dans des zones rurales et a donc des besoins de services sociaux. Néanmoins, on remarque que les municipalités rurales n'ont pas la possibilité de recruter des travailleurs sociaux. Cette non-attractivité a pour conséquence de créer de fortes inégalités de territoires.

Nous remarquons cette problématique en France également. Dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, par exemple, les métiers du social ne sont pas suffisamment attractifs, notamment en termes de salaires, dans le cœur des villes, comme à Lyon, du fait de la cherté des loyers. Dans les zones rurales de la région, ce sont des enjeux de mobilité qui se posent et sont renforcés par les augmentations des prix de l'énergie.

#### e. La concurrence entre les statuts des organisations

##### ***Un secteur public généralement plus attractif pour les professionnels que le secteur privé non lucratif***

Le secteur privé non-lucratif souffre dans de nombreux pays interrogés d'un véritable défaut d'attractivité par rapport au secteur public.

En Autriche, les hôpitaux attirent les infirmiers avec des salaires plus élevés que dans le secteur de l'aide à domicile, qui relève lui du secteur privé. En Tchéquie, les financements sont déterminés par les gouvernements régionaux qui détiennent leurs propres structures et souhaitent en limiter la concurrence.

Au Luxembourg, nous remarquons jusqu'à 17 % d'écarts de salaires selon les professions, entre le public et le privé non-lucratif, mais également une valorisation sociale plus forte de l'emploi public. Cet écart de rémunération est, toujours selon nos entretiens, d'autant plus fort en Espagne où les hôpitaux rémunèrent bien plus que les structures associatives. Les organisations adhérentes au Lares subissent ainsi une forte concurrence du secteur public notamment en ce qui concerne les infirmiers et concernant le salaire.

Néanmoins, le salaire n'est pas la raison unique d'un secteur public privilégié par les professionnels. Margarita (Grèce) explique ainsi cet attrait pour le secteur public également par la stabilité et l'évolution professionnelle permises par le secteur. Ce secteur bénéficie ainsi d'un financement plus important que les structures privées, qu'elles soient lucratives ou non-lucratives, sa demande en professionnels est élevée et son emploi est considéré comme plus stable.

Selon l'organisation française Nexem, les métiers portés par les structures associatives bénéficient également d'une moindre visibilité par rapport aux métiers des hôpitaux publics. C'est notamment le cas des infirmières dans les structures du secteur sanitaire, mais également dans le secteur de la petite enfance (Elisfa). Selon les organisations françaises (Nexem, Elisfa), on remarque également en France un faible niveau de rémunération dans le secteur sanitaire et social en comparaison du secteur de la santé et de la fonction publique hospitalière. Ces concurrences peuvent notamment être liées à la différence de statut (public/privé). À la suite de la crise sanitaire, par exemple, le secteur hospitalier a été revalorisé par l'État, ce qui pourrait provoquer une « fuite du personnel » des organisations non-lucratives vers les hôpitaux publics.

### ***Un secteur lucratif offensif***

Les entretiens démontrent une concurrence également forte entre les secteurs lucratifs et non-lucratifs en Europe. Les financements des organisations sont en effet identiques, qu'elles soient lucratives ou non-lucratives. Pour autant, les structures non-lucratives investissent et réinvestissent l'ensemble des financements publics qu'elles perçoivent dans leurs activités, alors que par les structures lucratives des fonds publics viennent alimenter des personnes privées.

Nous remarquons dans les entretiens que cette concurrence a tout d'abord un impact en termes d'image. En Grèce ou en Autriche, de nombreux scandales liés à des organisations lucratives sont venues écorner l'ensemble du secteur sanitaire et social.

C'est notamment le cas de nombreuses maisons de retraite, et cela a conduit certains états, comme la Norvège, à limiter la possibilité de gestion d'une maison de retraite au secteur public ou à des organisations non-lucratives, et donc non soumises à des impératifs de bénéfices.

Le secteur lucratif investit malgré tout l'ensemble du secteur sanitaire, social ou de la santé en Europe. En Allemagne, c'est ainsi près de 50 % du soin aux personnes âgées qui est exercé par le privé lucratif. Leur absence de convention collective permet d'avoir des salaires plus élevés que les organisations non-lucratives pour les emplois à fortes qualifications, tout en ayant des salaires plus bas pour les métiers moins qualifiés. Ces écarts de salaires s'accompagnent de droits moindres pour l'ensemble des salariés.

Selon plusieurs organisations, la concurrence du secteur lucratif s'exerce également par une capacité plus forte à financer des campagnes de communication, notamment pour les grands groupes qui investissent de plus en plus de secteurs : la petite enfance, l'aide aux personnes âgées, mais également parfois l'habitat solidaire ou le soutien à certaines populations (réfugiés, personnes sans domicile fixe, handicap...).

Dans la région française Nouvelle-Aquitaine, des organisations non-lucratives sont désormais mises en concurrence avec des entreprises pour le travail social qu'elles mènent auprès de certaines populations. Des filiales de grands groupes investissent les marchés publics qui ont remplacé les subventions en proposant des prix défiant toute concurrence. L'investissement du secteur lucratif dans des secteurs jusqu'à présent préservés est selon certaines organisations liées à une acculturation par les États, surinterprétée ou non, des règlements sur la concurrence de l'Union européenne aux aides d'État, dans une doctrine réglementaire de l'Union européenne qui considère les entreprises au même titre que les organisations d'initiative citoyenne. Cela entraîne selon certaines organisations associatives une confusion des rôles, une concurrence sur les marchés publics et le marché de l'emploi, une baisse de la qualité de service, une augmentation des tarifs pratiqués et vient in fine affecter l'intérêt général.

## 2 Une image dégradée des services sociaux en Europe

Les entretiens menés dans le cadre du projet Foresee démontrent une image très dégradée des services sociaux en Europe. Ceux-ci ont une mauvaise image générale liée aux salaires et aux conditions de travail, ils ne sont pas valorisés socialement. Par ailleurs, ils restent mal connus, notamment par les organisations prescriptrices en matière d'emploi, ce qui renforce les difficultés en matière de recrutement. Ces éléments ne devraient pas s'améliorer puisque les organisations interviewées expliquent que les jeunes désertent de plus en plus ces métiers et que la crise sanitaire a renforcé la mauvaise image des services sociaux en Europe.

### a. Les services sociaux : une image dégradée concernant les salaires et les conditions de travail

La plupart des organisations interviewées évoquent une mauvaise image générale du secteur des services sociaux en Europe.

En Autriche, Service Mensch évoque une « mauvaise image du secteur avec des bas salaires et mauvaises conditions du travail », en Allemagne l'AGV AWO parle d'une « mauvaise réputation et une réputation d'être mal payé, de travailler dur et avec des horaires compliqués », alors qu'en Roumanie, Fonss évoque une « mauvaise vision des services sociaux ».

En Espagne, c'est principalement le secteur du soin aux personnes âgées qui a mauvaise presse, alors que la CFDT Santé Sociaux parle en France d'une mauvaise image pour tout le secteur, tout comme l'organisation de salariés CMKOS en Tchéquie.

Les métiers du social souffrent donc d'une mauvaise réputation globale qui écarte d'éventuels futurs candidats qui auraient pu s'épanouir dans ces métiers. Le secteur est considéré comme mal payé avec des conditions de travail difficiles et notamment des emplois exposés aux risques psychosociaux et aux troubles musculosquelettiques, tout en ayant des horaires atypiques et hachés et éventuellement des contrats courts précaires.

En Tchéquie, par exemple, le syndicat de salariés CMKOS nous explique que les professionnels préfèrent travailler dans un supermarché plutôt que dans le secteur des services sociaux puisque les salaires sont identiques mais que les conditions de travail y sont bien moins difficiles. Nous remarquons à la lecture de ces entretiens que certains éléments de cette mauvaise réputation semblent véridiques, alors que d'autres davantage subjectifs et peuvent être liés à une image biaisée de ce secteur.

### b. Des métiers féminisés et peu valorisés socialement

Nous remarquons également dans nos entretiens que les métiers ne sont guère valorisés socialement, malgré les campagnes de communication menées par les organisations professionnelles. Les métiers du care, de manière générale, sont exercés en majorité par des femmes et sont peu reconnus socialement.

En France, la branche Alisfa est une branche professionnelle dite « non-mixte » dans le sens où elle est composée presque exclusivement de femmes. En effet, on note une forte féminisation des métiers, mais

aussi, des écarts de rémunération entre hommes et femmes. Ces écarts sont liés à la structuration de l'emploi et aux postes occupés. C'est également dû à une limitation des femmes à l'accès à des formations professionnalisantes et certifiantes. De plus, il existe une segmentation genrée par branche d'activité. Dans un même temps, et directement lié aux constats précédents, nous remarquons une persistance des stéréotypes genrés, le maintien d'une répartition inégale des tâches familiales et finalement une moindre reconnaissance des emplois considérés comme féminins... En France, par exemple, une conférence sur l'égalité professionnelle à laquelle Elisfa participait démontrait ces différents éléments en prenant appui sur des grilles de classification. Celles-ci mettent en exergue de fortes disparités selon que le travail est réalisé par des femmes ou des hommes. En découle des écarts structurels de rémunérations, toujours plus grands lorsque les rémunérations sont globalement plus élevées. D'autres facteurs accentuent ces disparités : l'âge et la maternité. Notons aussi l'accès inégal à la formation professionnelle, la répartition inégale des charges domestiques (les femmes effectuent environ 3h52 de travail domestique/semaine pour 2h24 chez les hommes), une diminution du nombre d'activités réalisées par des femmes en fonction du nombre d'enfants, une stagnation de la mixité professionnelle, un maintien des violences sexistes et sexuelles au travail (1 femme/5 en est victime au cours de sa vie professionnelle) et une surexposition pour les femmes des risques liés au travail. L'ensemble de ces éléments nous invitent à dire que les métiers sont dévalorisés lorsqu'ils sont considérés

comme féminins. Même si tous les métiers peu valorisés ne sont pas perçus comme féminins, on retrouve tout de même cette dynamique dans de nombreux cas. De plus, dans le secteur des services sociaux, la société semble considérer que ces métiers sont exercés de façon quasi «naturelle» par les femmes, et que donc, il n'y a pas un recours à des compétences ou qualifications particulières, et donc, pas de valorisations financière et sociale nécessaires. Ces inégalités sont également évoquées par le syndicat employeur tchèque APSS CR et par son interlocuteur salarié le CMKOS. Les deux organisations évoquent toutes deux de fortes inégalités entre les femmes et les hommes. Néanmoins, certaines organisations évoquent tout de même une bonne image de certains sous-secteurs du secteur des services sociaux, comme le soin aux personnes âgées en Espagne.

### **c. Une mauvaise image entretenue par les médias et les organisations de l'emploi**

Les entretiens menés dans le cadre du rapport mentionnent une très mauvaise image du secteur dans les médias. Ils sont ainsi déterminés comme étant les premiers responsables de la mauvaise réputation des services sociaux en Tchéquie. En France, la CFDT Santé Sociaux explique également la mauvaise image du secteur par une mauvaise image ou perception interne des organisations chargées de l'emploi et d'appuyer les personnes dans leur recherche d'emploi.

#### d. Une non-attractivité renforcée chez les jeunes

Il semblerait selon les entretiens menés que les jeunes soient de plus en plus difficiles à attirer dans les métiers du social. Cela questionne le recrutement et le maintien de l'emploi notamment dans le futur. Service Mensch, en Autriche, constate également cette difficulté à attirer des jeunes avec en conséquence une composition des équipes de travail toujours plus vieillissantes. Cette non-attractivité du secteur auprès des jeunes pourrait avoir de grandes incidences dans les prochaines années si de nouveaux professionnels ne sont pas engagés, rendant la tâche de répondre aux besoins sociaux plus difficile. En Allemagne, on remarque aussi un vieillissement des salariés. Cela pose la nécessité de travailler sur les parcours professionnels. Cette problématique est également constatée en France par Nexem sur la baisse du nombre d'étudiants dans les écoles du travail social. Son livre blanc<sup>1</sup> explique ainsi que « le nombre d'entrées en formation visant l'obtention d'un diplôme du travail social est passé de 32 000 en 2010 à 19 560 en 2017. »

#### e. Une mauvaise image renforcée par la crise sanitaire

Nos entretiens démontrent également que la crise sanitaire a parfois pu affecter l'image du secteur des services sociaux. Si nous remarquons parfois une valorisation post-crise sanitaire des métiers du social, du sanitaire ou de la santé, leur image a également été écornée par la crise sanitaire, selon les problématiques des pays.

Le sous-secteur du soin aux personnes âgées a notamment été mis en cause dans certains pays, comme en Allemagne, où l'image concernant la pénibilité des métiers a été abîmée.

Néanmoins, il est à souligner que la crise sanitaire a également contribué à renforcer la nécessité de services sociaux fonctionnels et a permis de démontrer l'importance de ces emplois, et donc de leurs financements, selon l'AGV AWO (Allemagne). Un rapport d'Eurofound relève d'ailleurs que le salaire horaire moyen dans l'accueil de longue durée et les services sociaux se situe en moyenne 21% sous la moyenne des salaires tous secteurs confondus.<sup>2</sup>

1 Nexem, *Reconnaître et valoriser nos professionnels et nos métiers : un atout indispensable pour la construction d'une société inclusive*, [https://www.unaforis.eu/sites/default/files/public/fichiers/telechargements/nexem\\_livre-blanc2021\\_attractivite-metiers\\_vdef.pdf](https://www.unaforis.eu/sites/default/files/public/fichiers/telechargements/nexem_livre-blanc2021_attractivite-metiers_vdef.pdf).

2 Eurofound, *Living conditions and quality of life, Wages in long-term care and other social services 21% below average, 2021*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/wages-in-long-term-care-and-other-social-services-21-below-average>.

## 3 La formation et les parcours professionnels

Nous avons pu noter que la question de la formation est souvent revenue dans les entretiens, elle est étroitement liée à celle des parcours professionnels. Nous distinguerons la formation initiale qui concerne l'éducation donnée aux jeunes (formation généraliste) de la formation professionnelle (acquisition de savoirs techniques ou liés à une profession) qui est celle suivie par des salariés en contrat ou en recherche d'emploi.

### a. La formation initiale

Concernant la formation initiale, tous les partenaires interrogés font état d'un système de formation fiable, organisé de manière différente selon les pays : l'université (Grèce, Roumanie), les écoles spécialisées (France) avec cependant des disparités et des effets compliqués à gérer. On remarque ainsi parfois des freins tels qu'un *numerus clausus* (Espagne, France, Allemagne), dans certaines formations qui amènent à des tensions de recrutement. En France par exemple, le nombre d'entrants dans les écoles du travail social est limité. Le succès des écoles à attirer les étudiants peut être nuancé. Le coût pour une nation de la formation de travailleurs sociaux qui ensuite partiront pour des pays où les salaires sont plus élevés est parfois élevé.

A contrario, des diplômés sont reconnus à l'étranger alors qu'ils ne le sont pas dans le pays même. C'est par exemple le cas des universités privées en Grèce.

Une multitude de cursus et d'organismes de formation (écoles ou universités privées ou publiques, nationales ou régionales, avec des équivalences au niveau européen ou pas, des certificateurs nationaux ou régionaux) peut susciter une complexité dans l'identification des formations. Celles-ci peuvent être de qualité, tout en étant parfois déconnectées de la réalité professionnelle et des besoins existant dans les structures. Enfin, nous remarquons au fil de nos entretiens un manque de relation entre les écoles et le milieu professionnel (stages, immersion).

### b. La formation continue

La formation continue est développée dans beaucoup de pays, d'une manière plus ou moins formelle, en interne ou en partenariat avec des organismes de formation. Elle est obligatoire dans très peu de pays et les plans de formations pluriannuels sont rares<sup>3</sup>. Les problématiques qui y sont liées sont les suivantes :

Les formations sont reconnues principalement en interne et ne facilitent donc pas le passage vers d'autres entreprises du secteur. Certains salariés ne se sentent pas assez formés (1/4 des salariés interrogés)<sup>4</sup>. Des paliers importants et parfois quasi insurmontables existent entre les niveaux d'une même filière (lorsque le concept de filière existe). La difficulté du passage d'un niveau « exécutant » à un niveau responsabilité, notamment pour les ressources humaines peut être un frein aux parcours professionnels. Un manque

3 <http://socialemmployers.eu/files/doc/Report> - Social Services Workforce in Europe

4 <http://socialemmployers.eu/files/doc/Report> - Social Services Workforce in Europe



d'appétence ou de disponibilité est parfois remarqué pour la formation, notamment pour les salariés peu qualifiés. Le coût des formations, et la nécessité de remplacer les salariés en formation rend problématique la formation des professionnels, ce qui conduit à favoriser des formations courtes et non qualifiantes ne permettant pas au salarié d'évoluer professionnellement. Enfin, le manque de perspectives en interne pour les personnes formées peut également susciter un frein à la formation des professionnels.

### **c. Des parcours professionnels peu anticipés**

.....

Les entretiens démontrent qu'il y a parfois peu de possibilités de progression en partant du bas de l'échelle pour arriver en haut de l'échelle, avec des

marches à franchir souvent très importantes. On remarque également qu'il y a peu de postes offerts en haut de la hiérarchie notamment en raison de la petite taille des structures. Même si les salariés se sont formés et ont réussi à acquérir les compétences requises, plus on monte dans la hiérarchie, plus les places sont rares et cela suscite des frustrations. De plus, une ascension vers des postes à responsabilité plutôt tournés vers les ressources humaines oblige les salariés à changer de paradigme (de l'accompagnement de la personne à la gestion d'une équipe ou au travail administratif). Un déficit des managers à anticiper et réfléchir les parcours des salariés de leurs équipes, parfois par manque de compétence, parfois en raison du quotidien qui les submerge est également visible. Enfin, les filières sont peu balisées ou inexistantes, sont définies par une vision centrée sur le diplôme et pas sur les compétences accumulées par les salariés.

## 4 A propos des conditions de travail

La qualité de vie au travail constitue le 4<sup>e</sup> point de réflexion pour penser aux défis de l'attractivité.

### a. La santé des professionnels

La santé des professionnels est largement évoquée dans les entretiens menés dans le cadre du projet Foresee. Nous remarquons deux angles concernant la santé qui sont l'augmentation des risques psychosociaux qui conduisent parfois à des burn-out ainsi que des troubles musculosquelettiques très présents dans les services sociaux.

Ces problématiques de santé conduisent à un absentéisme important, lui-même à son tour contributeur de risques psychosociaux et de troubles musculosquelettiques.

#### **Des risques psychosociaux importants**

Les risques psychosociaux regroupent : le stress au travail (surcharge de travail, manque de moyens, manque d'autonomie, etc.) ; les violences internes à l'entreprise (harcèlement, conflit, etc.) ; les violences externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions, etc.).

L'exposition à ces risques du travail peut entraîner des conséquences sur la santé des salariés, notamment en termes de maladies cardio-vasculaires, d'affections psychiques, d'épuisement professionnel (burn-out), voire de suicide. Pour la France, le coût social du stress au travail est évalué entre 1,9 et 3 milliards d'euros par an. Cette estimation comprend

le coût des soins et la perte de richesse pour cause d'absentéisme, de cessation prématurée d'activité et de décès prématuré (Institut national de recherche et de sécurité, étude réalisée en 2010 basée sur des chiffres de 2007).

Les professionnels des services sociaux européens apparaissent comme fortement confrontés aux risques psychosociaux. En effet, ces métiers sont, par leur contact important avec le public, et certains publics dans des situations complexes et donc plus difficiles à encadrer, particulièrement soumis à ces risques. C'est ce que nous explique l'organisation autrichienne Service Mensch, qui observe un taux important de burn-out dans son organisation, malgré la mise en place de mesures.

La CFDT Santé Sociaux explique en France que le secteur soumet les professionnels à une charge morale importante qui peut parfois entraîner un rejet de la part des professionnels de leur secteur.

La fédération belge UNIPSO fait néanmoins part de la difficulté d'objectiver le taux de burn-out ou de turn-over parmi leurs entreprises, ou de mesurer la pénibilité.

Les entretiens démontrent ainsi une nécessité de quantifier et qualifier les risques psychosociaux, la pénibilité et les burn-out dans les structures afin de pouvoir lutter efficacement contre. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail<sup>5</sup>, c'est ainsi plus de 50 % des salariés, tous secteurs confondus, qui sont soumis à des risques psychosociaux.

5 OSHA EUROPA, Risques psychosociaux et stress au travail, consulté le 22/12/2021, <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>.

L'agence liste les risques suivants : une surcharge de travail, des exigences contradictoires et un manque de clarté sur la fonction à remplir, la non-participation des travailleurs aux décisions les concernant et leur absence d'influence sur le mode d'exécution de leur activité professionnelle, des changements organisationnels mal gérés et l'insécurité de l'emploi, l'inefficacité de la communication et le manque de soutien de la direction ou des collègues, le harcèlement psychologique et sexuel et la violence exercée par des tiers.

### **Les troubles musculosquelettiques au cœur des métiers des services sociaux**

Les troubles musculosquelettiques sont également très présents dans les services sociaux en Europe. En Tchéquie, par exemple, les aides à domicile sont, selon l'APSS CR, les professionnels qui ont le plus de clients en Europe. Or, l'ensemble des organisations mentionnent les troubles musculosquelettiques subis par les professionnels.

En effet, l'aide aux personnes âgées ou les métiers de la petite enfance nécessitent de soulever des poids importants et donc un accompagnement (formation, accès à des soins, matériel plus performant). Cette exposition aux troubles musculosquelettiques a des effets directs sur l'attractivité, puisque d'une part cela ne favorise pas l'image des métiers et cela influe donc sur le recrutement, mais d'autre part cela complique également la rétention des professionnels.

Par ces troubles il semble difficile pour des professionnels d'exercer le même métier durant toute leur carrière. Les organisations allemandes ou autrichiennes expliquent par exemple que les professionnels âgés sont parfois contraints de se réorienter du fait des troubles musculosquelettiques auxquels ils sont soumis.

En Pologne, les conditions de travail des professionnels sont mauvaises et obsolètes, selon le WRZOS. Les professionnels ne veulent pas travailler dans ce secteur qui n'est pas considéré, pas numérisé et dont

le temps de travail est important. La dernière loi qui concerne les professionnels du secteur date, en effet, de 1999.

En France, l'article publié par le journal Le Monde le 07 décembre 2021 traite de la grève menée par les professionnels dans le secteur des services sociaux<sup>6</sup>. Les salariés du secteur évoquent de mauvaises conditions de travail génératrices de stress du fait de l'augmentation du nombre de bénéficiaires dont ils ont la charge. La surcharge de travail les contraint à prolonger leur activité le soir afin de fournir les tâches administratives qu'ils n'ont pu faire la journée. Pour l'organisation française Nexem, il manquerait aujourd'hui 65 000 postes, alors que 150 000 départs à la retraite sont programmés d'ici 2025. Cette pénurie ne tient pas compte du nombre important de professionnels qui songe à une reconversion professionnelle.

### **Un absentéisme élevé qui renforce les risques professionnels**

Les entretiens démontrent une augmentation de l'absentéisme chez les professionnels ces dernières années. On remarque également que l'absentéisme a tendance à augmenter avec l'âge des salariés. Cette augmentation doit être examinée au regard de l'augmentation générale de l'absentéisme, tous secteurs confondus.

En France, par exemple, en 2020, le baromètre annuel sur l'absentéisme réalisé par le cabinet de conseil Ayming en partenariat avec AG2R La Mondiale<sup>7</sup> met en avant un absentéisme record pour l'année 2020. Selon ce baromètre, l'absentéisme, en France, en 2020, a concerné 41 % des salariés qui ont eu au moins une journée d'absence, dont un quart en lien avec le Covid-19. Ces chiffres démontrent une augmentation de 24% de l'absentéisme en France et en font un record.

Selon l'Office fédéral pour la protection et la médecine du travail allemand, l'absentéisme grimpe également dans l'ensemble des secteurs en Allemagne et atteignait 12,2 jours en moyenne par professionnel en 2015.

6 « Les travailleurs sociaux font grève pour partager leur désarroi », Le Monde, 7 décembre 2021

7 Santé : absentéisme record en 2020 (baromètre AG2R La Mondiale), <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/groupes-de-protection-sociale/la-flambee-de-l-absenteisme.187952>.

Ces absences, pas toujours remplacées, vont venir finalement alourdir la charge de travail au sein des structures et contribuer à augmenter l'exposition aux risques psychosociaux ou aux troubles musculo squelettiques.

## b. Des horaires hachés, atypiques et des contrats courts

### ***Des contrats courts ou à durée déterminée subis***

Le temps partiel est une notion juridique définie en référence à la durée légale du travail, dont la durée est différente selon les états européens puisqu'il est adossé au temps de travail considéré comme temps plein. Le temps partiel « subi » n'est donc pas une notion juridique, mais également pas une notion tout à fait quantifiable, puisqu'elle repose sur les déclarations des professionnels et sur des entretiens qualitatifs.

Dans « *Temps partiel et temps partiel subi, facteurs de précarité pour les femmes actives* »<sup>8</sup>, Sonia Baudry et Stéphanie Fillion définissent le temps partiel subi comme un « halo » autour du chômage et de la précarité des travailleurs contraints d'opter pour le temps partiel ».

En France, selon la Dares<sup>9</sup>, les temps partiels concernaient en 2018 18% des salariés (particulièrement les femmes (31%), les jeunes (24%), les plus de 55 ans (28%)). Le développement des contrats courts en Europe pourrait être lié à des financements moins pérennes des organisations. En France par exemple, on remarque que les financements publics ont en partie diminué et qu'ils sont de moins en moins pluriannuels. L'instabilité des financements a pour conséquence une instabilité des contrats des professionnels, et affecte en partie l'attractivité du secteur.

### ***Des horaires hachés***

Nous remarquons de nombreux horaires hachés dans le secteur des services sociaux et notamment dans certains sous-secteurs, comme le sous-secteur de l'aide à domicile en Autriche.

C'est également le cas des animateurs périscolaires en France qui exercent avec des horaires hachés et éclatés qui rendent la conciliation entre vie privée et vie professionnelle plus complexe. Selon la CGT, cette précarisation des contrats résulte du temps partiel imposé et du contrat d'engagement éducatif qui s'exerce comme du « bénévolat indemnisé »<sup>10</sup>, et qui concerne les animateurs des colonies de vacances et ceux des centres de loisirs.

Ces formes de contrats semblent s'exercer dans de nombreux Etats européens, puisque c'est également le cas au Luxembourg ou en Allemagne. Ces enjeux rejoignent ceux de l'inégalité professionnelle, puisque les emplois avec des horaires hachés sont fréquemment exercés par des femmes. Les sites de recherche d'emploi [indeed.com](https://indeed.com) ou [jobsforher.com](https://jobsforher.com) ou [2to3days.com](https://2to3days.com) proposent d'ailleurs ce qu'ils qualifient de « Female Part Time Jobs », « Part Time jobs for Women » ou « Flexible and Part Time Jobs for Women », des emplois souvent dans le secteur des services sociaux, souvent peu rémunérés, aux horaires flexibles afin de permettre aux femmes de garder leurs enfants lorsque les systèmes d'accueils de jeunes enfants des pays ne sont pas suffisamment performants, au sens d'accessibles.

### ***Des horaires atypiques et souvent variables en fonction du planning***

Les entretiens ainsi que les diverses études démontrent également la nécessité dans les services sociaux d'horaires atypiques afin de répondre aux besoins du public. Ces horaires atypiques ont des impacts importants sur les professionnels du secteur,

8 Temps partiel et temps partiel subi, facteurs de précarité pour les femmes actives, Sonia Baudry, Stéphanie Fillion, Dans Regards croisés sur l'économie 2014/2 (n° 15), pages 211 à 214.

9 Dares analyses, juillet 2020, « Quelles sont les conditions d'emploi des salariés à temps partiel ? », [https://dares.hosting.augure.com/Augure\\_Dares/r/ContenuEnLigne/Download?id=B6126A27-5EE6-4747-8FA8-9306C4F87140&filename=Temps%20partiel%20%28au%20Q4%20ao%C3%BBt%29.pdf](https://dares.hosting.augure.com/Augure_Dares/r/ContenuEnLigne/Download?id=B6126A27-5EE6-4747-8FA8-9306C4F87140&filename=Temps%20partiel%20%28au%20Q4%20ao%C3%BBt%29.pdf).

10 Libération, Mini-salaires, horaires hachés, sous-effectifs... Les raisons de la grève des animateurs du périscolaire, consulté le 22-12-2021, [https://www.liberation.fr/societe/education/mini-salaires-horaires-haches-sous-effectifs-les-raison-de-la-greve-des-animateurs-du-periscolaire-20211214\\_QZOWNVBOWNCHTHER2KRPADQFUM/](https://www.liberation.fr/societe/education/mini-salaires-horaires-haches-sous-effectifs-les-raison-de-la-greve-des-animateurs-du-periscolaire-20211214_QZOWNVBOWNCHTHER2KRPADQFUM/).



## 5 La reconnaissance

Les personnes interrogées ont fait mention du manque de reconnaissance à des niveaux très différents, ayant des implications aux multiples ramifications.

### a. Pour les organisations tête de réseau, la reconnaissance à un niveau institutionnel

Pour certains de nos interlocuteurs, le manque de reconnaissance de leur organisation dans le cadre d'un **dialogue social institué** minore l'apport des services sociaux. Plusieurs pays ont un dialogue social sectoriel puissant, mais n'y intègrent pas encore les services sociaux, ceux-ci étant considérés comme mineurs ou bien encore les organisations candidatant étant considérées comme trop petites.

### b. Pour les structures opératrices, la reconnaissance de la plus-value des services sociaux

Nous remarquons au cours de nos entretiens que les « usagers ou bénéficiaires » des services sociaux sont conscients de l'importance du service rendu, mais n'ont souvent pas les moyens de payer ce service. Les collectivités territoriales fournissent

elles-mêmes le service ou lorsqu'il est délégué à des prestataires le rétribuent moins bien. Le grand public (et parfois les financeurs...) ne reconnaît pas toujours les salariés des services sociaux comme exerçant un métier, mais plutôt comme ayant des « occupations » que tout un chacun peut mettre en œuvre, d'autant plus que les salariés sont essentiellement de genre féminin. Enfin, l'absence de connaissance et de prise en compte du temps nécessaire à l'accompagnement des personnes, qui va bien au-delà du geste technique, est évoquée par de nombreuses organisations.

### c. Pour les salariés

Dans chacun des pays, nous remarquons un faible niveau de rémunération dans les services sociaux. Même dans les pays où un dialogue social existe et un salaire minimum est mis en place, les salaires sont parfois en dessous de ce salaire minimum. Un rapport d'Eurofound relève d'ailleurs que le salaire horaire moyen dans l'accueil de longue durée et les services sociaux se situe en moyenne 21% sous la moyenne des salaires tous secteurs confondus<sup>14</sup>. Cela entraîne notamment un manque de reconnaissance et donc de prise en compte de la charge émotionnelle du travail dans les services sociaux, mais également une non-reconnaissance de la charge physique ; un manque de perspective. Les salariés se demandant pourquoi s'investir énormément dans son travail

14 Eurofound, Living conditions and quality of life, Wages in long-term care and other social services 21% below average, 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/wages-in-long-term-care-and-other-social-services-21-below-average>

quand on sait qu'on ne sera pas plus rémunéré, et que peu de parcours professionnels sont possibles. Les salariés ont ainsi parfois le sentiment de ne pas être entendus, de ne pas avoir prise sur l'évolution de leur travail ou de l'organisation. Enfin, l'absence de temps de dialogue avec l'employeur, qu'il soit formel comme dans les organes de concertation sociale ou informels au niveau de l'entreprise apparaît comme un frein pour les salariés du secteur social.

Les employeurs rencontrés sont tous conscients des différentes causes du turn-over et de la difficulté à recruter. N'ayant pas la main sur les financements, ils se sentent démunis sur les réponses à fournir, pour assurer des services sociaux de qualité, fournis par des salariés bien dans leur poste. Pris entre le

marteau et l'enclume, quel que soit le pays européen d'appartenance, ils savent que les difficultés à recruter se traduisent par une surcharge de travail pour les salariés en poste, se traduisant par un burn-out ou un ras le bol, le danger que le service rendu soit moins bon, et donc les financeurs moins enclins à financer. Pour briser ce cercle vicieux, il n'y a pas de remède miracle, mais une multitude d'actions plus ou moins importantes qui peuvent être mises en place. Tout comme les problématiques citées précédemment ne sont pas communes à 100% à tous (et heureusement), nos interlocuteurs ont chacun dans leur environnement mis en place des pratiques qui ne sont pas forcément coûteuses financièrement. L'objet du WP4 est de présenter plusieurs de ces initiatives qui pourraient être inspirantes, et mutualisées.



# Les pratiques sur l'attractivité menées par les partenaires sociaux en Europe

Dans ce chapitre, en partie travaillé dans le cadre du premier meeting pour le Workpackage 4, nous allons aborder différentes pratiques qui ont été mises en place par des partenaires sociaux afin de résorber certains problèmes liés à l'attractivité. Ces pratiques seront de nouveau traitées par thématiques.



# 1 Concurrence

## a. Actions menées pour pallier la concurrence entre Etats

Les interviews menées dans le cadre du projet Foresee démontrent que la première des actions initiées par les organisations, pour pallier la concurrence entre les Etats membres de l'Union européenne (UE) est la participation à des organisations européennes. Fondé en octobre 2017, Social employers représente auprès des institutions de l'Union européenne les employeurs du secteur social et médico-social. L'organisation a pour objectifs de renforcer la position des employeurs sociaux au niveau européen, national et régional de chaque Etat ; d'influencer la législation européenne en particulier à travers le dialogue social ; d'établir des positions communes entre ses membres et de stimuler les échanges de bonnes pratiques. Social employers est composé de 30 membres provenant de 18 pays européens (UE et Macédoine du Nord). L'European Ageing Network (EAN) est une organisation qui représente 10 000 organisations qui fournissent des services aux personnes âgées dans 28 pays en Europe. L'EAN identifie des problématiques communes en Europe et recherche donc des solutions communes. L'EAN fait partie de Social Employers, au même titre que Social Services Europe. Enfin, du côté syndicat de salariés, l'European Federation of Public Service Unions (EPSU) est une organisation qui regroupe les organisations syndicales de salariés du secteur social en Europe, c'est-à-dire 8 millions de travailleurs du secteur social. La Fédération syndicale européenne des services publics (FSE) réunit les organisations syndicales européennes de salariés du secteur social et médico-social, et travaille sur l'amélioration des conditions de travail, la santé et la sécurité au travail ou encore l'égalité professionnelle. L'organisation promeut le développement d'une Europe sociale. L'EPSU est elle-même

adhérente de Public Services International (PSI) et de l'European Trade Union Confederation (ETUC) qui promeut en Europe les intérêts des salariés.

Afin de pallier la concurrence entre Etats, Social Employers et l'EPSU demandent à la Commission européenne (CE) la création d'un Comité européen de dialogue social sectoriel pour les services sociaux. Cela permettrait de répondre aux enjeux du secteur notamment aggravés par la crise sanitaire et le vieillissement de la population européenne. La dernière étude menée par Eurofound reconnaît la représentativité de Social Employers et de l'EPSU, et les deux organisations se reconnaissent également comme partenaires dans le développement du dialogue social européen. Si la Commission européenne valide la création d'un comité de dialogue social pour le secteur, les partenaires sociaux européens travailleront autour de quatre thèmes principaux : le recrutement et la fidélisation du personnel ; les conditions de travail ; les marchés publics ; le renforcement des capacités des partenaires sociaux dans les pays dans lesquels le dialogue social est aujourd'hui peu développé.

Cette promotion du dialogue social européen s'inscrit dans un prolongement des actions déjà menées par Social Employers et l'EPSU. Depuis plusieurs années, les deux organisations coopèrent afin d'identifier puis de porter des sujets communs auprès des institutions de l'Union européenne. Social Employers et EPSU ont ainsi développé plusieurs actions communes : Positions communes sur différents sujets : sur le plan d'action européen pour l'économie sociale, à propos du recrutement et de la fidélisation dans les services sociaux européens, sur la numérisation dans le secteur des services sociaux, sur l'impact du Covid-19 sur les services sociaux, etc. C'est également dans ce cadre que s'inscrit FORESEE.

Enfin, nous remarquons aussi une augmentation des coopérations bilatérales entre différents syndicats employeurs européens, coopérations facilitées par l'adhésion à Social employeurs et la participation aux projets européens. Cette coopération permet un échange de pratiques entre organisations portant notamment sur les conditions de travail des salariés. Elles peuvent également être développées entre Etats pour faciliter la mobilité des salariés.

## b. Actions menées pour pallier la concurrence entre régions

La concurrence entre les régions est principalement liée aux Etats fédéraux dans lesquels la compétence sur le social et la santé est régionalisée. La concurrence se fait notamment sur un terrain financier entre des régions qui disposent de plus ou moins de financements.

En Autriche, en Allemagne et en Belgique, les partenaires sociaux tentent d'harmoniser les conventions collectives régionales afin de limiter cette concurrence entre régions et avoir des règles similaires. Les partenaires sociaux autrichiens ont ainsi développé une convention collective nationale qui couvre tous les secteurs du social et de la santé (excepté les hôpitaux), y compris le secteur lucratif. Cela ne fut pas possible en Allemagne, du fait du refus du secteur lucratif. L'augmentation générale des salaires post crise sanitaire permet néanmoins de limiter la concurrence entre les régions. En Belgique, afin de combler les écarts de revenus existants entre la région wallonne et la communauté française (Fédération Wallonie-Bruxelles) pour des mêmes métiers, les partenaires sociaux travaillent sur des mesures de rattrapage dans le cadre des accords sociaux du non marchand.

En Espagne ou en Grèce, on observe des tentatives de création d'une convention collective nationale afin d'avoir des règles similaires selon les collectivités. Cette tentative peut se faire dans le cadre d'une organisation faitière. C'est le cas par exemple de The Net en Grèce, qui a été créée dans l'objectif à long terme de fournir une convention collective nationale pour l'ensemble du secteur social. En Espagne, le travail a débuté afin de réaliser une convention collective nationale pour l'économie sociale, qui permette

d'harmoniser les salaires et les conditions de travail. Cette convention est fortement encouragée par le gouvernement espagnol qui souhaite qu'elle soit largement partagée.

## c. Actions menées pour pallier la concurrence entre ministères

Les actions concernant une limitation des concurrences entre les ministères sont particulièrement évoquées par les syndicats belges et français. En effet, en Belgique, ce qu'ils appellent les « lasagnes administratives », ou chevauchement de compétences administratives selon différents champs d'action et de compétences des entités fédérées, ont pour effet de démultiplier le nombre d'interlocuteurs avec lesquels les partenaires sociaux traitent. En France, l'économie sociale et solidaire s'est vue dans les dernières années aussi bien rattachées à des ministères sociaux (transition écologique et solidaire) qu'au ministère de l'économie.

En Belgique, les compétences sont divisées par niveau de pouvoir (fédéral – entité fédérée) ou au sein du même niveau. Le renforcement des contacts interministériels entre les partenaires sociaux et l'administration des entités fédérées permet une meilleure lisibilité et compréhension des règles pour les organisations. Cela amène donc une facilitation du dialogue entre les ministères et le développement d'une meilleure cohérence pour les organisations sur le terrain.

En France, les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) demandaient que l'ESS soit placée au sein du ministère de l'économie, plutôt qu'après de la transition écologique ou d'un ministère des solidarités. En effet, ces acteurs considèrent l'impérieuse nécessité de conserver un lien fort avec la direction du Trésor dans le cadre des questions liées au financement et à la fiscalité des entreprises. L'Udes (l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) avait ainsi appelé à ce que « afin de garantir un travail collectif favorable au développement de l'économie sociale et solidaire et de poursuivre ensemble les nombreux travaux engagés ces dernières années, les acteurs de l'ESS puissent absolument bénéficier d'un interlocuteur unique au sein de l'organigramme gouvernemental ».

Enfin, la limitation des concurrences entre les administrations passe également par une simplification administrative, telle qu'une mise en commun des documents qu'elles demandent aux organisations. En effet, les documents demandés peuvent être largement différents selon les administrations et conduisent à une surcharge administrative des directions. Le document unique permet de limiter cette charge et fluidifier les relations entre organisations et administrations. Il s'agit de mettre en œuvre le principe « only once » (demande unique) en termes de simplification administrative.

#### **d. Actions menées pour limiter la concurrence entre sous-secteurs**

Nous remarquons la construction d'organisations « parapluies » inter ou plurisectorielles dans les différents pays afin de pallier la concurrence entre les sous-secteurs du secteur social. L'objectif de ces organisations est de faciliter les échanges entre les organisations de différents sous-secteurs lorsque ceux-ci ne sont pas fusionnés dans une seule organisation, ainsi que de favoriser l'émergence de positionnements communs. L'organisation parapluie permet aussi bien le dialogue, allant jusqu'à l'harmonisation de certaines mesures, que le respect des spécificités des sous-secteurs.

En Autriche, Volkshilfe est une organisation sociale à but non lucratif, non partisane et non confessionnelle. Fondée en 1947, l'activité de Volkshilfe s'étend des domaines des soins et de l'assistance, de la réduction de la pauvreté, de la politique du marché du travail, de la garde d'enfants, du travail pour les personnes handicapées et de l'aide humanitaire en cas de catastrophe dans le pays et à l'étranger, jusqu'à l'asile et les migrations.

En Grèce, comme vu précédemment, The Net a été créé afin de réunir diverses organisations du secteur social dans l'objectif de créer une convention collective nationale et de porter au niveau national la voix des employeurs du secteur social.

En Espagne, les acteurs du secteur social tentent de se réunir dans une confédération des employeurs sociaux non lucratifs d'Espagne (Cessle) afin de porter une voix commune auprès des pouvoirs publics.

En France, l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes) réunit 23 syndicats employeurs de divers secteurs non-lucratifs (aide à domicile, petite enfance, sport, sanitaire et social). L'organisation a pour objectifs de fédérer les représentations d'employeurs, de les représenter auprès des pouvoirs publics et de négocier des accords collectifs de travail.

En Belgique, l'Union des entreprises à profit social (UNIPSO) est une confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social (non marchand) en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle représente 30 fédérations d'employeurs du secteur public et privé associatif. Celles-ci sont actives dans le domaine des services sociaux, de l'enseignement, du socioculturel, de la santé, de l'insertion socioprofessionnelle, etc. L'UNIPSO représente les employeurs dans divers lieux de concertation.

#### **e. Actions menées concernant la concurrence entre statuts**

Face à la concurrence du secteur public et privé lucratif, le secteur non-lucratif peut valoriser des arguments afin de renforcer son attractivité.

- **Par rapport au Public**

Différentes organisations mentionnent les avantages que permet le statut non-lucratif par rapport au statut public. Elles valorisent notamment la flexibilité des horaires et de l'organisation, qui peuvent permettre de s'adapter aux contraintes du salarié et notamment dans certains contextes (jeunes parents, familles monoparentales, proches aidants, etc.). Ceci s'accompagne d'une promotion de la responsabilité que les structures non-lucratives peuvent fournir à leurs salariés. Cela explique l'arrivée de salariés en deuxième partie de carrière, car ils sont par conséquent plus expérimentés, et peuvent donc bénéficier de cette promotion. Cette pratique s'observe notamment dans la transition des salariés entre les hôpitaux publics et les infirmières à domicile. Enfin, le statut non-lucratif permet une implication éventuelle des salariés dans la gouvernance, ce qui peut participer à l'attrait du secteur.

• **Par rapport au Privé lucratif**

On remarque de nombreuses différences entre les structures lucratives et non-lucratives en Europe. L'impact social, la gouvernance participative et l'engagement sont parfois des atouts pour les structures non-lucratives pour attirer et fidéliser des salariés. En effet, en basant leur activité sur la réussite d'un projet social, familial, environnemental, et non sur le gain de dividendes, les structures non-lucratives exercent par nature leur activité de manière différente. Cet exercice est renforcé par la gouvernance des structures qui peut impliquer les salariés, c'est le cas par exemple dans les coopératives italiennes ou françaises, mais également dans un nombre de plus en plus fréquent d'associations. Par exemple, la Fédération des centres sociaux de France a un conseil d'administration composé d'un collège de professionnels.

Les spécificités du champ non-lucratif par rapport au champ lucratif en Europe poussent certaines organisations à demander des statuts spécifiques pour les associations et les ONG. En France, la loi « Economie sociale et solidaire », adoptée en 2014, encourage un changement d'échelle de l'ESS, fonde une stratégie de croissance plus robuste, donne aux salariés le pouvoir d'agir et soutient le développement durable local. Plusieurs organisations françaises souhaitent aller plus loin en sanctuarisant le modèle associatif. L'Uniopss<sup>15</sup> estime en effet que certains domaines doivent être exclus de la concurrence économique, ce qui nécessite d'instaurer «une régulation sur des pans économiques jugés vitaux». Cette position est

également celle de l'Association des collectifs enfants parents professionnels (Acepp) qui demande que les pouvoirs publics « luttent contre la marchandisation de l'éducation et notamment de la petite enfance, favorisent, soutiennent les associations et la place particulière de celles-ci dans le champ de la Petite enfance dans un contexte où le secteur tend à devenir marchand et concurrentiel ». Ces revendications semblent d'autant plus légitimes qu'elles émergent au milieu de scandales de maltraitance dans les organisations lucratives et notamment en Grèce, en Autriche (Senecura, acquis en 2015 par Orpéa<sup>16</sup>), en France et Belgique (Orpéa). Scandales dont certains interviewés craignent qu'ils ne jettent l'opprobre sur la totalité du secteur. C'est le cas d'organisations qui expliquent concernant le développement des crèches que les financements ne peuvent être similaires si les modes d'accueil sont plus coûteux pour les familles. Ces organisations s'interrogent sur l'existence du modèle économique à but lucratif pour l'accueil de la petite enfance.

**f. Les migrations<sup>17</sup>**

Plusieurs partenaires sociaux évoquent les enjeux liés à l'immigration et à l'emploi de personnes étrangères. C'est ainsi le cas de l'APSS CR et de l'UZS, en Tchéquie, qui porteront en 2022 un projet d'intégration des étrangers dans l'emploi. Ce projet doit notamment permettre d'identifier les actions qui peuvent être menées au sein des organisations afin de renforcer l'intégration des travailleurs étrangers. On

15 Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniopss), 15-02-2022, « 80 % des EHPAD n'ont pas d'actionnaires à rémunérer ! » <https://www.uniopss.asso.fr/actualites/80-ehpad-nont-pas-dactionnaires-remunerer-0>

16 Capgeros, « Après les acquisitions de Senevita en Suisse et Silver Care en Allemagne en 2014, ORPEA commence l'année 2015 en réalisant une nouvelle opération stratégique, à fort potentiel de développement.

*Cette acquisition d'un actif disposant d'une position concurrentielle unique en Autriche et République tchèque, offre une nouvelle source de croissance et de rentabilité pour ORPEA, ainsi que des opportunités de développement créatrices de valeur. Le Groupe poursuit ainsi son maillage européen, ajoutant une nouvelle pierre à sa capacité de croissance future, et ce, dans le strict respect de ses critères de rentabilité.*

*Fort de sa flexibilité financière et des opportunités de financement dont il bénéficie le Groupe va poursuivre sa stratégie d'expansion à l'international, par autorisations et par acquisitions ciblées. », Yves Le Masne, directeur général d'Orpéa, 2015, <https://www.capgeris.com/les-groupes-de-maison-de-retraite-327/orpea-met-le-cap-sur-l-autriche-et-la-republique-tcheque-a33639.htm>*

17 Les entretiens ont été menés avant le déclenchement l'invasion de l'Ukraine et ne prennent donc pas en compte les conséquences de cette guerre.

peut néanmoins observer une inégalité de traitement entre les travailleurs européens et ceux externes à l'Union européenne, avec un statut intermédiaire pour les réfugiés ayant fui l'Ukraine à la suite de l'attaque russe, qui bénéficient d'un statut privilégié issu de la Directive sur la protection temporaire leur permettant un accès facilité au marché du travail.

Concernant l'émigration, les partenaires sociaux font état de différents projets de mobilité des travailleurs, notamment dans le cadre de coopérations bilatérales entre pays, comme entre la Roumanie et la Suisse ou entre le Vietnam et la Tchéquie. Ces coopérations facilitent l'intégration dans l'emploi des étrangers.

Attention, néanmoins, à ce que les migrations ne soient pas utilisées dans l'objectif de diminuer les salaires et les conditions de travail, c'est-à-dire de faire du dumping social, ce qui pourrait être contre-productif en matière d'attractivité des métiers et qui viendrait alimenter des discours nationalistes souvent peu favorables au secteur social.

***Une immigration qui permet de répondre aux besoins sociaux des populations mais qui nécessite d'être accompagnée et soutenue***

Les entretiens menés démontrent de nombreux cas d'immigration de professionnels du secteur des services sociaux dans différents pays, parfois des pays également sujets à une forte émigration. Cette immigration, qui permet souvent de répondre aux besoins sociaux des populations, nécessite néanmoins d'être accompagnée et soutenue par les pays d'accueil.

La Grèce, tout en étant un pays de forte émigration, est également un pays d'accueil pour des professionnels originaires de Roumanie, de Bulgarie, du Pakistan ou Bangladesh. L'Espagne accueille des professionnels provenant des pays d'Amérique latine. En Tchéquie, ce sont principalement des professionnels de Slovaquie, d'Ukraine ou du Vietnam qui viennent travailler dans le secteur des services sociaux. L'Ukraine fournit également un nombre de professionnels à la Pologne. Si le Luxembourg intéresse de nombreux profession-

nels belges, allemands et français, l'Allemagne fait figure de zone très attractive pour l'ensemble des professionnels européens qui viennent y chercher des salaires plus attractifs.

Les entretiens démontrent que, si l'immigration est souvent essentielle à la stabilité du secteur dans les pays où elle arrive, elle suscite néanmoins des enjeux importants d'intégration. La langue apparaît comme l'enjeu le plus important pour les différentes organisations, et en particulier celles dont l'activité principale est le soin auprès des personnes âgées. C'est notamment le cas en Autriche, où Service Mensch explique que l'organisation active dans le soin aux personnes âgées ne peut recruter que des professionnels dont la langue maternelle est l'allemand. En effet, même si l'allemand est correctement maîtrisé par des professionnels dont ce n'est pas la langue maternelle, la diversité des dialectes et le fait que les personnes âgées les utilisent encore largement nécessite souvent d'avoir un professionnel dont la langue maternelle est l'allemand. Ce sujet est également apparu dans l'entretien mené avec le syndicat employeur luxembourgeois Copas, qui explique que les professionnels du secteur des services sociaux doivent au Luxembourg maîtriser les trois langues officielles, à savoir l'allemand, le français et le luxembourgeois, ce qui limite la possibilité de recruter des professionnels étrangers, bien que le pays emploie un nombre important de travailleurs transfrontaliers. Cet enjeu linguistique se complète par un enjeu de formation, de reconnaissance des diplômes et éventuellement d'harmonisation des diplômes au niveau européen.

Le cas grec, ou certains diplômes produits par des universités grecques mais non reconnus en Grèce ou celui du Luxembourg et de l'Espagne démontrent que la reconnaissance des diplômes ou les passerelles éventuelles figurent comme un enjeu important pour le secteur des services sociaux. En Belgique, pour UNIPSO, les enjeux sont centrés sur la maîtrise de la langue, mais des accords de coopération existent avec la Roumanie ou le Liban concernant la reconnaissance des diplômes.

## 2 Image et communication

### a. La promotion du secteur social

Les acteurs du secteur social soulignent l'importance des campagnes de communication dans le renforcement de l'image et de l'attractivité du secteur. Nous remarquons dans le cadre de nos entretiens trois types de campagnes de communication, à destination soit du public, soit des professionnels ou soit spécifiquement auprès des étudiants.

- **Les campagnes de communication généralistes**

En Tchéquie, des campagnes de communication sont réalisées pour augmenter l'attractivité du secteur, dans les médias dont la télévision et les réseaux sociaux. Ces campagnes sont basées sur quatre aspects : la rémunération, la santé au travail, la fidélisation des professionnels et la crise sanitaire. Le but de ces campagnes est d'augmenter l'attractivité du secteur auprès des professionnels, mais également d'améliorer l'image du secteur auprès du public. Ces campagnes se situent donc entre la campagne de communication et la campagne de lobbying. L'objectif est également de demander des financements supplémentaires auprès des pouvoirs publics. La dernière campagne, réalisée entre l'APSS CR et le concours des organisations syndicales de salariés, a été suivie d'une conférence de presse dans laquelle les partenaires sociaux ont pu expliquer les difficultés du secteur. Comme par exemple la contrainte de diminution des capacités du secteur et donc de refuser des patients. Ils ont également pu démontrer la nécessité d'augmenter fortement les salaires par une augmentation des financements du secteur. Cette campagne a largement fonctionné puisqu'elle a

permis d'augmenter les salaires de 33 % pour les soignants, de 19,4 % pour les techniciens, de 10 % pour les infirmières.

- **Les campagnes de communication dédiées aux professionnels**

En France, Elisfa a réalisé, avec les organisations syndicales de salariés, une campagne de communication. Celle-ci vise à valoriser les métiers de la petite enfance, secteur principalement considéré comme féminin et donc peu mixte, afin d'inciter notamment les hommes à candidater. Cela permettrait d'avoir un public de travailleurs plus diversifié mais également de lutter contre les stéréotypes de genre... Cette campagne s'articule autour de plusieurs canaux de communication : un premier portail permettant de découvrir le secteur de la petite enfance et les métiers qui y sont liés ([www.metiers-petite-enfance.fr](http://www.metiers-petite-enfance.fr)) mais aussi des flyers, une communication digitale sur les réseaux sociaux (Facebook, YouTube), etc. En France également, en 2021, l'Etat a soutenu via le dispositif « France Relance » une campagne « Métiers du grand âge, et si c'était vous ? » afin de renforcer l'attractivité de ces métiers. Elle s'est traduite par la réalisation de deux films, d'un kit de communication transmis aux partenaires de la campagne, d'une page internet ainsi que d'un numéro vert pour répondre aux questions sur les métiers de ce secteur.

Une autre fédération d'employeurs française, Nexem, membre de Social employers a lancé une campagne avec un site Internet dédié, [« découvrez des métiers qui changent des vies »](#) présente via des vidéos et des podcasts des témoignages de professionnels qui présentent leur métier.

En Belgique, un autre projet de communication, mené par l'Association des services d'aide aux familles et aux aînés (Assaf) a vu le jour. Il s'intitule « Construire avec les travailleurs d'aujourd'hui la manière d'attirer dans le secteur les travailleurs de demain ». En Belgique, l'ASsAF déclare: « *Durant cette crise sanitaire, nous avons pris conscience que le public connaissait mal nos métiers. Et cela a renforcé notre volonté de communiquer sur les tâches de nos travailleuses de l'aide à domicile qui font bien plus que les courses, le ménage ou la cuisine. C'est un métier qui, historiquement, s'est construit sur la débrouille, puis sur l'entraide, la solidarité et le soutien. Mais aujourd'hui, il est devenu une véritable profession qui exige des compétences spécifiques* ». « *Ce projet va nous permettre de susciter des motivations auprès des personnes en quête de réorientation professionnelle. Car la demande ne cesse de croître : face aux besoins de la population et au phénomène du vieillissement, les sollicitations explosent. Les personnes plus âgées aspirent aujourd'hui à rester chez elles le plus longtemps possible. Elles sont de plus en plus nombreuses à privilégier les soins à leur domicile plutôt qu'un déménagement dans une maison de repos ou un séjour à l'hôpital* ». Ce projet, financé par le Fonds Daniel De Coninck (Fondation Roi Baudouin) devrait sortir au printemps 2022.

- **Les campagnes de communication dédiées aux étudiants**

D'autres organisations préfèrent cibler leur communication pour un public étudiant. C'est le cas par exemple de l'APSS CR, en Tchéquie, qui a réalisé une campagne intitulée «Become a Nurse» diffusée sur les réseaux sociaux et projetée au cinéma. Elle a permis d'augmenter d'environ 10% le nombre de candidatures [de quoi ? Pour s'inscrire dans une

école ? Pour travailler ?] et d'améliorer l'attractivité des écoles d'infirmiers. «Deep human stories» est une autre campagne réalisée dans l'objectif de valoriser le travail dans le secteur social. En Belgique, l'Instance Bassin EFE (IBEFE) de Namur a créé deux outils intéressants... L'IBEFE est un lieu de dialogue et de concertation permanente entre les interlocuteurs sociaux, les acteurs locaux de l'enseignement qualifiant, de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'insertion.

Ces outils, destinés aux enseignants et/ou aux animateurs divers, permettent de faire découvrir le métier d'aide familial(e) et de lutter contre les préjugés et autres idées reçues qui circulent souvent à son sujet.

- Réalisation d'une vidéo du métier d'aide familial à destination des jeunes<sup>18</sup> ;
- Réalisation d'une valisette pédagogique à destination des enseignants et formateurs<sup>19</sup>.

## b. La création d'une marque employeur

Plusieurs organisations évoquent la nécessité de construire une « marque employeur » afin de pallier les problèmes d'attractivité. C'est en particulier le cas de Service Mensch GmbH, en Autriche, qui est très attentif à l'image que l'organisation renvoie. La construction de cette image est basée sur les salariés de l'organisation, considérés comme des ambassadeurs. En effet, ceux-ci sont amenés à présenter leur métier dans des écoles et universités. Cela nécessite donc un climat social serein au sein de l'organisation. Ce climat peut être assuré grâce à bon dialogue social entre les salariés et la direction, un cadre de travail

18 <https://www.cdmnamur.be/la-cite-des-metiers/videos-metiers/?sector=c-sante-bien-etre#videos>

19 <https://www.bassinefe-namur.be/aide-familial-2>

agréable, des possibilités de formation pour les employés, etc.

En France, l'Union des employeurs de l'économie sociale (Udes) a fait un appel aux employeurs engagés pour développer une réflexion critique sur «l'employeurabilité» des employeurs<sup>20</sup>. Il s'agit d'analyser les capacités à exercer convenablement le rôle d'employeur, à questionner les dimensions sociales et écologiques au sein du management. Cette campagne s'intitule «Être employeurs nous oblige. Être employeurs de l'économie sociale et solidaire nous engage». L'Udes explique qu'« un employeur est rarement jugé sur sa capacité à créer de l'emploi de qualité, à offrir des emplois prenant en compte les

nouvelles aspirations des citoyens, à impliquer les salariés dans la définition et la conduite du projet d'entreprise ou à faire vivre le dialogue social ». Il s'agit donc pour les employeurs « d'apporter une réponse à la recherche de sens au travail et des garanties de qualité de vie au travail », de « favoriser le parcours professionnel des salariés », de « consacrer la dimension démocratique des structures », mais aussi, de « développer un dialogue social et professionnel permanent et encourager les pratiques managériales vertueuses », de « prendre leur part dans la lutte contre le réchauffement climatique et la mutation écologique des entreprises », et finalement, de « mesurer régulièrement la mise en œuvre de ces engagements ».

20 Udes, Appel des employeurs engagés, [https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/lmorin/2022\\_01\\_12\\_appel\\_employeurs\\_engages\\_udes\\_0.pdf](https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/lmorin/2022_01_12_appel_employeurs_engages_udes_0.pdf).



### 3 La question de la formation et des parcours professionnels

Nos entretiens démontrent que les employeurs sont bien conscients que la question de l'attractivité des métiers dépasse largement le cadre du seul emploi, et que pour ne pas faire face à une pénurie de professionnels, il est important d'agir à plusieurs étapes :

- En amont du recrutement ;
- Au début de la vie professionnelle des salariés ;
- Et tout au long de sa vie de salarié.

Un autre élément clé est la question de l'image des services sociaux, qui ne sont pas toujours présentés sous leur meilleur jour, comme disait justement une personne interviewée, *on en parle surtout quand il y a des problèmes*. Des pratiques intéressantes sur la communication, répondant en partie à cette question, sont déjà développées dans la partie précédente de ce rapport.

#### a. En amont du recrutement

**Au niveau de la formation initiale ou des écoles préparant aux métiers des services sociaux :** En complément d'actions de sensibilisation à ces métiers, la présence dans les écoles de professionnels des services sociaux permet d'équilibrer les apports théoriques et contribuer via l'enseignement à l'acquisition des gestes professionnels. Contribuant ainsi non seulement à une entrée dans la vie active des personnes mais aussi à faire connaître les services sociaux. Comme le disait une représentante de Service Mensch « *il n'y a pas de meilleur ambassadeur que des salariés engagés* ».

**Des partenariats rapprochés avec tous les acteurs locaux et nationaux de l'emploi :** Même si le taux général de chômage est en train de diminuer en Europe, il y a encore beaucoup de personnes en recherche d'emploi, pour des raisons diverses : pas le diplôme adéquat, un diplôme d'un pays étranger non reconnu, un diplôme reconnu mais pas suffisant pour exercer certaines fonctions. La mise en relation de tous les acteurs liés aux services sociaux qui œuvrent autour de l'emploi avec les employeurs permet de créer des parcours et des opportunités pour les personnes en recherche de d'emploi. Des expériences ont lieu notamment en France, impliquant plusieurs acteurs dont des organismes de formation :

- Dans le Nord de la France, des ateliers de chantiers d'insertion qui sont à destination de personnes très éloignées de l'emploi, et qui en leur permettant d'accéder à des entreprises de services sociaux les préparent à acquérir une certification, véritable passeport pour l'emploi<sup>21</sup>.
- Dans l'ouest de la France, une mise en réseau entre :
  - Un multi employeur à la pointe de la Bretagne (12 crèches) connaissant une pénurie de remplaçants ayant des compétences précises en pédagogie ;
  - Un organisme de formation local, qui a travaillé sur un référentiel et une formation pour donner les compétences attendues par l'employeur à des salariés au chômage (372 h de formation) ;
  - 12 personnes au chômage, titulaires d'un CAP petite enfance (premier degré dans la petite enfance) ;

21 <https://csalma.org/chantierinsertionprofessionnelle/>

- Un opérateur de compétences, Uniformalion, en capacité d'articuler différents dispositifs de formation.

Cette mise en réseau a abouti à l'emploi pour 9 personnes sur 12 qui ont suivi ce cursus, et qui maintenant sont employées en contrat à durée indéterminée. Du côté de l'employeur, cette expérimentation a permis la création d'un pool de remplaçants possédant les compétences attendues, qui permet de faire face aux absences.

Pénurie de salariés, formation initiale insuffisante, chômage, une réponse possible : Dans l'ouest de la France, un parcours pour des chercheurs d'emploi diplômés, mais ne possédant pas toutes les compétences attendues par les employeurs. Un partenariat entre employeurs, organisme de formation, organisation de l'emploi.

Dans un récent rapport de la commission européenne sur la petite enfance <sup>22</sup> le groupe d'experts conclut son analyse par "it is essential for decision makers, ECEC employers and training providers to identify the barriers most relevant to their national, regional or local context e.g. through surveys or studies) in order to design efficient measures and incentives, and facilitate participation in CPD" Même s'ils font référence à la formation continue, cette recommandation peut s'appliquer aux personnes en recherche d'emploi.

## b. Au cours de la formation initiale, à l'arrivée d'un nouveau salarié

**La question de l'accompagnement des apprentis, ou des salariés débutants** : elle a été fréquemment évoquée par nos interlocuteurs, notamment lors du premier séminaire de février 2022, au cours duquel cette pratique d'accompagnement a été plébiscitée comme une bonne pratique à développer suite aux témoignages de plusieurs partenaires. Actuellement, on observe différentes pratiques sur le sujet : un

accompagnement au cours du premier mois d'entrée dans la structure en Autriche, le tutorat en France, un accompagnement renforcé des jeunes salariés en Grèce.

Le tutorat est défini par le Cedefop, organisation européenne de la formation<sup>23</sup>, comme "Any activity offering a learner guidance, counselling or supervision by an experienced and competent professional. The tutor supports the learner throughout the learning process (at school, in training centres or on the job)".

Le tutorat, ou mentorat ou guide peut contribuer à l'attractivité d'un établissement car pour tout nouveau salarié, débutant ou non, il permet de comprendre les codes, être en lien avec l'équipe en place, acquérir les gestes et postures. Et pour l'entreprise, un œil neuf ou des questions de nouvel arrivant permettent de s'interroger sur les pratiques en place. Pour que le tutorat soit exercé sereinement, il est important de dégager du temps de travail au tuteur et éventuellement de rémunérer cette mission. En Belgique, un site internet a été créé par les Fonds sociaux et reprend des outils pour faciliter le tutorat : [www.tutorat.org](http://www.tutorat.org)

## c. La formation tout au long de la vie, un voyage professionnel et humain

**La formation pour ceux qui viennent d'ailleurs** : plusieurs de nos interlocuteurs avaient fait état des mouvements des personnes sur le territoire européen, et même mondial pour répondre au manque d'attractivité. Certains ont organisé des recrutements dans le cadre d'accords entre états, d'autres d'une manière plus ponctuelle, même si nous avons tous en mémoire le fait que recruter ailleurs, c'est appauvrir la force de travail dans le pays d'origine et y créer éventuellement des difficultés. Quoi qu'il en soit, pour que ces immigrants puissent s'insérer, plusieurs actions sont mises en place :

22 Commission européenne, Direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture, *Early childhood education and care : how to recruit, train and motivate well-qualified staff : final report*, Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/489043>

23 Cedefop Glossary Quality in Education and Training, 2011 <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4106>

- Pour les professions non réglementées (qui concernent la majorité des besoins de nos interlocuteurs), concernant les ressortissants européens la décision de recruter appartiendra à l'employeur. Pour les professions réglementées (notamment celle d'assistant social), le pays d'accueil a mis en place des procédures. Un site européen [Eric Naric](https://www.enic-naric.net/)<sup>24</sup> permet de comprendre les équivalences et démarches à effectuer.
- Face à la barrière de la langue : celle qui est la plus évoquée, une réponse évidente est une formation linguistique sur mesure pour une meilleure communication en équipe et avec les usagers. En Belgique, la « Fédération Wallonie/Bruxelles » met en place des formations de français langue étrangère pour aider les personnes à s'insérer professionnellement<sup>25</sup>. Dans d'autres secteurs que ceux des services sociaux, a été instauré un accompagnement permettant de comprendre les différences culturelles et donc de comportement avec les usagers, ainsi que la traduction dans la langue maternelle des documents de travail essentiels.
- Les compétences de base (voir encadré) :

Les savoirs faire et compétences de base : pour les étrangers ou les personnes n'ayant pas de niveau d'étude, un beau chantier à ouvrir serait celui d'un travail européen sur la conception de formation sur les compétences de base dans chacun des services sociaux.

**Donner des perspectives aux salariés :** une des facettes de la mauvaise image véhiculée dans la société des services sociaux est le manque de perspectives du secteur, et le cantonnement à un niveau de responsabilité. Même s'il n'est pas facile d'imaginer des parcours pour tous, nous pourrions voir dans le chapitre reconnaissance qu'il est possible de donner la possibilité à des salariés d'éviter la lassitude ou le découragement. Dans le domaine de l'acquisition de compétences, le rapport cité précédemment « Early childhood education and care » propose un mapping des compétences clés pour un secteur particulier d'activité qui pourrait permettre d'envisager en connaissance de cause un parcours pour les per-

sonnes souhaitant progresser. (Voir encadré). Il s'agit d'un changement de paradigme pour certains pays où le niveau de formation détermine bien souvent le niveau hiérarchique, et où il est nécessaire d'obtenir un diplôme précis pour exercer une fonction spécifique. La formation se pense ainsi d'une manière différente.

Un autre projet d'envergure : un groupe de travail a établi pour la petite enfance avec un mapping des compétences essentielles dans ce secteur dans 6 domaines : connaissance et compréhension, pratique professionnelle, la relation et le travail avec l'enfant, la relation avec la famille et la communauté locale, le travail avec les collègues internes ou externes, le développement professionnel. Un croisement qui permet à chaque personne de se situer, et de comprendre de quelles compétences elle a besoin pour progresser et avoir un parcours professionnel.

**Des pratiques formatives sur mesure :** tous les partenaires interrogés mettent en place à des niveaux différents des pratiques formatives dans leur organisation. Il est nécessaire d'identifier les lacunes de la formation initiale et de mettre en place des sessions de formation pour y remédier. Il est également important de capitaliser sur ce que le collectif peut amener. De cette façon, on retrouve en Grèce des réunions d'équipe régulières, sans « usager », en France des journées professionnelles ou des analyses de pratique, en Autriche des formations pour les managers.

**Le rôle des managers dans les parcours professionnels et la formation continue :** lors de nos interviews comme au cours du séminaire de janvier 2022, un sujet a été particulièrement présent, celui du rôle des managers. Ils sont bien souvent débordés, occupés à gérer le quotidien et l'organisation, mais les partenaires les considèrent cependant comme un élément clé dans la question de l'acquisition des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels de leurs équipes. En effet, ils jouent un rôle central pour :

- **Organiser le dialogue avec les salariés**, entendre leurs aspirations d'évolution, et leur permettre de

24 <https://www.enic-naric.net/index.aspx>

25 <http://www.languefrancaise.cfwb.be/index.php?id=10830>

se former pour progresser, ou même changer de direction. En France, les entretiens professionnels tous les deux ans, rendus obligatoires par la loi, visent à vérifier d'une part que les salariés ont bénéficié de formation, d'autre part de voir quels sont leurs souhaits d'évolution. Si au bout de 6 ans aucune formation n'a été suivie, l'employeur peut payer une « amende ».

- **Former les managers** : si certains pays ont des formations initiales spécifiques pour les managers, comme en Autriche, il n'en est pas de même pour d'autres, ou les travailleurs sociaux peuvent devenir, au cours d'un parcours, managers sans avoir bénéficié d'une formation spécifique. De plus, ils n'ont pas forcément conscience du rôle qu'ils ont à jouer autre que celui de gestionnaire. Là encore, lors d'un séminaire organisé dans le cadre du projet Foresee en février, les participants, lors d'un atelier, ont été très motivés sur ce thème et y voient une opportunité intéressante. Une formation sur mesure serait une réponse adéquate et un beau projet à travailler entre partenaires européens. En Belgique, il existe un site créé par les Fonds sociaux du secteur non lucratif qui reprend les aides pour la gestion des compétences dont notamment des outils et des conseils, par exemple la création d'un plan de formation (<https://www.competentia.be/>).

## La question des financements pour des formations coûteuses

En dehors de tous les efforts financiers fournis par les entreprises pour former leurs salariés, qui se font dans tous les pays, d'autres pistes sont à explorer :

- **Une contrainte juridique nationale** : Plusieurs pays européens, ceux où des conventions collectives nationales s'appliquent, ont dans le cadre de la loi et dans celui du dialogue social, instauré des prélèvements obligatoires à toutes les entreprises.

Cela permet de constituer un fond mutualisé destiné à la formation continue. Ces fonds sont principalement à destination des petites et moyennes entreprises.

- **Mutualisation** : appelée de tous leurs vœux par nombre de participants au séminaire, un exemple a été creusé, celui de la France et de ses OPCO (Opérateur de Compétences). Les OPCO sont des organismes agréés par l'Etat, gérés paritairement, ayant pour mission d'aider les entreprises à accompagner et favoriser l'évolution professionnelle des salariés par le biais de la formation continue. En facilitant l'accès des actifs à des actions de formation, les OPCO permettent aux professionnels de mieux faire face aux mutations technologiques, économiques et environnementales de leur secteur d'activité. Il existe 11 OPCO couvrant tous les secteurs d'activité.
- **Un engagement de l'Europe** à soutenir la formation tout au long de la vie dans les prochaines années (voir encadré).

Des financements européens : l'UE, dont l'éducation et la formation continue sont des priorités, a plusieurs programmes souvent méconnus, qui peuvent aider les petites et moyennes entreprises à financer l'acquisition de compétences des salariés. Lors du sommet social européen de Porto, en mai 2021, l'objectif de 60% des salariés partant en formation continue a été fixé à l'horizon 2030. Pour y parvenir le budget européen 2021/2027 y consacre des milliards<sup>26</sup>

Et maintenant ? La formation, l'acquisition des compétences, les parcours professionnels sont des champs où des actions de toute envergure peuvent voir le jour : au niveau de l'entreprise, de la région, national et ... Européen. Beaucoup de pistes, de manières nouvelles de concevoir la formation telle que les micro credential<sup>27</sup> et de projets sont donc en perspective.

26 [https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings\\_en#heading-2-cohesion-resilience-and-values](https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings_en#heading-2-cohesion-resilience-and-values)

27 <https://socialemmployers.eu/files/doc/SE%20position%20on%20micro-credentials.pdf>

## 4 Qualité de vie au travail

### a. Les actions menées concernant la santé

- **Limitation et maîtrise des risques**

La première des actions à mener concernant la santé est naturellement la prévention des risques auxquels sont soumis les salariés. Cette limitation et maîtrise des risques peut être réalisée sous plusieurs formes : formations, documents d'éva-

luation, adaptation des locaux, développement de liens avec la médecine du travail, financement d'actions de prévoyance, etc. En voici quelques-unes :

- **Le Document unique d'évaluation des risques professionnels**

En France par exemple, le droit du travail reprenant la directive 89/391/CEE précise les fondements des principes généraux de prévention en matière de risques professionnels. Il y en a 9, qui sont hiérarchisés, ce qui signifie que l'employeur doit appliquer le 1er principe avant le second qui s'applique avant le 3e, et ainsi de suite. Le premier principe consiste à « Éviter les risques ». Il s'agit ici évidemment d'éviter les risques qui peuvent l'être, c'est-à-dire, ceux qui ne sont pas intrinsèquement liés à l'exercice de l'activité du salarié. Lorsque l'on ne peut pas éviter l'exposition à un risque inhérent à l'activité du salarié, comme celui de la contamination par le Covid-19 dans le cas de la pandémie, il convient d'évaluer le risque qui ne peut pas être évité. Ce principe d'évaluation constitue le 2e principe. Ce 2e principe va servir à agir pour combattre le risque identifié en suivant les 7 autres principes : combattre les risques à la source ; adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui l'est moins ; planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis dans la loi française ; prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; donner des instructions appropriées aux travailleurs. La formalisation de cette identification et de l'application des principes suivants va conduire à l'établissement du document unique d'évaluation des risques professionnels, qui va définir les risques et les mesures de prévention. En Belgique, une association bruxelloise a réalisé un guide pour le bien-être au travail <https://abbet.be/Guide-du-bien-etre-au-travail>.

- **La formation comme outil de limitation des risques professionnels**

Plusieurs organisations syndicales de salariés mentionnent la nécessité de développer les formations afin de limiter les risques professionnels. En Autriche, par exemple, les salariés de Service Mensch GmbH ont accès à des formations et groupes de travail pour faciliter leurs relations avec les publics qu'ils accompagnent. En France, l'Institut national de recherche et de sécurité<sup>28</sup>, qui propose des formations, explique que les « formations, conçues avec les représentants du secteur, sont adaptées aux activités et responsabilités de chacun et visent à doter les participants de compétences en prévention des risques d'accident du travail et de maladie professionnelle. Elles permettent aux intervenants à domicile d'appréhender les situations de travail en tant qu'acteurs de leur prévention. Pour les dirigeants de structure, elles constituent un moyen de lutter contre l'absentéisme, source de désorganisation de l'activité au détriment de la qualité de la prestation. »

- **Soutien psychologique pour le personnel**

Le soutien psychologique est essentiel pour prévenir les troubles psychologiques, tels que le burnout. Il est important que les managers encouragent et supportent ce soutien et que le personnel soit bien informé de sa disponibilité. Le soutien peut être offert par un psychologue externe, comme dans l'exemple autrichien présenté, mais aussi par des pairs. En Roumanie, des travailleurs sociaux et des psychologues ont ouvert une ligne d'assistance téléphonique pendant la pandémie pour offrir un soutien psychologique aux autres professionnels. Des

formations sur la manière de concilier vie professionnelle et vie privée ou des webinaires sur des questions de santé, comme les troubles musculosquelettiques, peuvent également être utiles. La discussion a laissé ouverte la question de savoir si ces offres doivent être volontaires ou obligatoires pour le personnel.

- **La lutte contre les troubles musculosquelettiques**

Comme nous l'avons vu dans la première partie du rapport, les troubles musculosquelettiques sont fréquents dans le secteur social, et notamment dans certains sous-secteurs comme ceux de l'aide à domicile ou de la petite enfance. Face à ce constat, les organisations définissent des actions afin de lutter contre les troubles musculosquelettiques et les risques qui pèsent sur les salariés.

Comme souvent dans le domaine de la santé, la première des actions est de mesurer les risques. En Tchéquie, l'APSS CR a lancé une étude sur un an afin de compter le poids qui est porté physiquement par les salariés. La comptabilisation du poids, et sa comparaison avec d'autres pays de l'UE pourrait permettre aux partenaires sociaux tchèques de limiter ce poids porté, notamment en finançant des postes supplémentaires ou en vérifiant que le matériel soit suffisamment adapté.

En matière de santé, nous remarquons également des actions pour constituer des pools de remplaçants dans certaines organisations, et en particulier au Luxembourg. L'objectif est de mettre à disposition des salariés pour intégrer ou créer des équipes supplémentaires, et ce afin d'améliorer les conditions de travail. Ces équipes, qui nécessitent

28 Institut national de recherche et de sécurité, Formation à la prévention des risques professionnels des acteurs du secteur de l'aide et du soin à domicile, <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%207404>.

des financements supplémentaires, permettent de fonctionner avec des équipes de réserve plutôt que de solliciter des salariés qui sont en repos. L'équipe remplaçante n'a pas de tournée de patients en particulier et permet de limiter la spirale de l'absentéisme et l'épuisement des salariés.

Afin de limiter les troubles musculosquelettiques, les organisations peuvent également ajuster ou réajuster leurs locaux. C'est notamment le cas d'un centre social français, qui a fait évoluer ses locaux pour donner suite à un travail mené avec un ergonome. Celui-ci lui a notamment proposé une série de mesures afin de limiter les risques : surélever le poste de travail pour être à la même hauteur que le public ; installer des sièges ergonomiques ; utiliser des chariots à hauteur fixe ; définir un système de participation des usagers par un référencement photographique des lieux à remettre à l'identique, etc.

Social Employers et EPSU ont d'ailleurs organisé un [webinaire](#) dans le cadre de la campagne « Alléger la charge », de la l'Agence européenne de santé au travail, EU OSHA le 21 septembre 2021 pour sensibiliser les acteurs à la question de la prévention des troubles musculosquelettiques.

- **Limiter les risques psychosociaux**

Afin de lutter contre les risques psychosociaux, certaines organisations tentent de soulager la charge de travail des directions par le financement de directions adjointes. C'est notamment le cas d'organisations françaises dans lesquelles les directions sont de plus en plus exposées aux risques psychosociaux, notamment du fait d'une très forte

augmentation de la charge administrative. Ces organisations demandent le financement de postes de directions adjointes afin de limiter l'exposition aux risques psychosociaux des directions. L'étude menée par une fédération adhérente à Elisfa, « Démarche expérimentale d'accompagnement des pilotes des Centres sociaux Loire et Haute-Loire autour du management du travail et des risques psychosociaux <sup>29</sup>» démontre l'importance de mobiliser plusieurs types d'acteurs afin de limiter les risques psychosociaux et notamment les financeurs, la médecine du travail, les acteurs de la formation professionnelle, les partenaires sociaux, etc. Ce travail permet désormais d'étudier la réduction de la charge administrative entraînée par les pouvoirs publics mais également la mutualisation de moyens entre différentes structures afin de réduire cette charge.

- **Les formations**

La formation est un outil important de limitation des risques et d'amélioration des conditions de travail pour les salariés. Le développement de formations internes à destination des salariés sur la santé au travail est mentionné par de nombreux partenaires sociaux, qu'elles soient organisations de salariés ou organisations d'employeurs. Ces formations peuvent concerner aussi bien les managers, qui peuvent être formés au développement d'une bonne ambiance de travail, d'une limitation des risques, du développement d'un collectif de travail, qu'à l'ensemble des salariés. Nous remarquons ainsi que de nombreuses organisations proposent des formations visant à renforcer la santé et la qualité de vie au travail des salariés.

29 Fédération des centres sociaux de Loire et Haute-Loire, Démarche expérimentale d'accompagnement des pilotes des Centres sociaux Loire et Haute-Loire autour du management du travail et des RPS <https://loire-hauteloire.centres-sociaux.fr/prevention-des-risques-psychosociaux-cest-finit-mais-tout-commence/>

## L'ANALYSE DES PRATIQUES, UNE CLÉ D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'analyse des pratiques apparaît, au fil des entretiens, comme un outil important de maîtrise des risques et d'amélioration des conditions de travail. Cette analyse peut prendre plusieurs formes :

- La rédaction d'études sur la santé au travail, par exemple dans des observatoires ;
- La rédaction de documents d'évaluation des risques, comme vu précédemment ;
- L'organisation d'un travail réflexif sur l'organisation ;
- La mise en place d'une journée par mois d'échanges, sans les personnes accompagnées, entre les professionnels et bénévoles d'une organisation. C'est une action notamment mise en place en Grèce, mais qui est demandée par de nombreuses organisations.
- La mise en place d'une journée pour remercier les salariés en Autriche apparaît comme un élément de reconnaissance des salariés, mais également comme un outil de renforcement de la cohésion d'équipe et d'échanges de pratiques.
- La flexibilité des horaires de travail, comme un exemple parmi d'autres de la manière d'améliorer les conditions de travail des employés : en Autriche, un modèle « loisirs » et un modèle « flexible » ont été introduits et le personnel ne travaille que 37 heures par semaine. En France, une partie du personnel du secteur social bénéficie de huit jours de congés supplémentaires par an. Une bonne organisation du travail en équipe, des événements d'équipe ou la mise à disposition de moyens de transport pour le personnel dans les régions éloignées sont d'autres initiatives qui ont été évoquées.

De nombreux participants ont convenu que ces facteurs influençant les conditions de travail sont au moins aussi importants que le salaire pour retenir le personnel dans le secteur.

## b. Flexibilité des horaires

### L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL COMME OUTIL D'ATTRACTIVITÉ

Plusieurs organisations utilisent déjà l'organisation du temps de travail comme un outil d'attractivité, notamment en comparaison avec le secteur public. Le secteur privé non-lucratif permet effectivement une plus grande flexibilité des organisations en matière d'organisation du travail. Si le terme de flexibilité est parfois utilisé comme allant à l'encontre des intérêts des salariés, nous remarquons dans nos entretiens qu'il peut également renforcer la qualité de vie au travail, notamment au sujet de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et en particulier pour les familles monoparentales ou les familles avec un jeune enfant.

C'est le cas par exemple en Autriche. On note aussi la mise en place d'une réduction des horaires en post maternité pour renforcer la qualité de vie au travail des salariées.

Des horaires de travail flexibles peuvent être un atout pour les travailleurs, mais également représenter un défi pour les employeurs qui doivent garder à l'esprit le bon fonctionnement des services. Un échange entre employeurs et employés sur leurs différents besoins peut permettre de trouver des solutions adaptées. Dans ce contexte, les outils numériques peuvent être un support pour aider les travailleurs à organiser leur temps, tout en aidant les employeurs à identifier si le personnel a du mal à gérer sa charge de travail. Un exemple inspirant est le projet « Buurtzorg » aux Pays-Bas, où les infirmières travaillent ensemble dans des équipes locales et organisent elles-mêmes leur temps pour répondre aux besoins de « leur » groupe d'utilisateurs. Même si les prestataires ne vont pas aussi loin que ce projet, il est important d'améliorer la gestion de emplois du temps afin d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des travailleurs et de répondre aux besoins des usagers.



Enfin, comment parler d'organisation du temps de travail et d'organisation du travail sans évoquer le développement du télétravail. En France, Elisfa permet à ses employés qui ont un projet personnel éloigné du lieu de travail, de pouvoir continuer leur activité en télétravail, lorsque cela est possible. La mise en place de jours de télétravail réguliers permet également de renforcer l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

### c. Gestion des âges

Plusieurs actions peuvent être effectuées en ce qui concerne la gestion des âges des salariés. Les organisations développent des actions en matière de formation initiale et continue, en matière de mobilité professionnelle, de parcours professionnels, de lutte contre les troubles musculosquelettiques, de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, etc. Ces actions sont détaillées dans d'autres parties du rapport, en particulier dans celle sur la formation. En Belgique, il existe des Fonds de fin de carrière qui permettent de mettre en place l'engagement d'un travailleur plus jeune et d'un tutorat. Il existe aussi des Fonds Maribel social qui permettent des engagements afin de limiter la pénibilité au travail.

### d. Renforcement de l'égalité professionnelle

La première des actions à mener consiste à mesurer les inégalités professionnelles qui peuvent persister au sein d'un secteur. C'est notamment ce qui est réalisé en France par l'Observatoire Alisfa menant des études pour mesurer les inégalités professionnelles et ainsi éveiller les partenaires sociaux sur les actions qui peuvent être réalisées. On retrouve également ces bonnes pratiques en Tchéquie.

Toujours en France, comme nous l'avons vu précédemment, une campagne afin de renforcer la mixité professionnelle (et donc le nombre d'hommes) dans le secteur de la petite enfance a été réalisée. Cela a

pour objectif de déstigmatiser ces métiers et montrer qu'ils peuvent être exercés par des hommes.

En Grèce et en Autriche, il est possible pour les femmes en post-maternité de réduire leurs heures de travail, afin de reprendre leurs fonctions progressivement. L'Udes en France a conçu une boîte à outils égalité professionnelle<sup>30</sup>

### e. Responsabilités et autonomie

L'évolution professionnelle est pour l'ensemble des organisations, qu'elles soient d'employés ou d'employeurs, un facteur important de qualité de vie au travail. En effet, elle permet aux salariés de développer des perspectives et de voir des évolutions dans leur travail. En Grèce, l'organisation Margarita permet par exemple à ses salariés de s'investir dans d'autres projets professionnels, notamment européens.

En Autriche, les organisations soulignent la plus grande responsabilité et autonomie des salariés qui interviennent à domicile, par rapport aux fonctions hospitalières. Cette responsabilité et autonomie peuvent être valorisées auprès des salariés et notamment de ceux avec de l'expérience. Elle doit également être reconnue par les organisations, la société et donc l'État.

### f. Comptabilisation du temps de travail

La comptabilisation du temps de travail est un enjeu essentiel de l'attractivité des métiers du social. Comme l'explique les chercheurs Amandine Barrois et François-Xavier Devetter<sup>31</sup> :

*La mesure traditionnelle du temps de travail consiste à comptabiliser les temps effectivement travaillés, ces derniers étant définis comme correspondant aux périodes où le salarié est « à la disposition de l'employeur sans pouvoir vaguer librement à ses occupations ». Cette définition laisse des zones de flou*

30 <https://www.udess.fr/outilsguides/egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes-dans-less-passer-de-conviction-laction>

31 Amandine Barrois, François-Xavier Devetter, « Durées courtes, journées longues – Fragmentation du temps de travail et pression sur le salaire », <https://lilloa.univ-lille.fr/bitstream/handle/20.500.12210/331.3/nrt-3272.pdf?sequence=1>.

*comme le rappellent de nombreux conflits sociaux ainsi qu'une jurisprudence assez importante en matière de délimitation des temps de travail. Savoir ce qui est travail et ce qui ne l'est pas peut facilement devenir problématique lorsque le lieu de travail n'est pas unique ou mal défini ou que les horaires sont fragmentés et entrecoupés d'interruptions plus ou moins longues... Pour autant, au-delà de l'existence d'une frontière étanche entre travail et hors travail, la question posée est également celle de l'articulation entre les périodes de travail et de non-travail. Si le régime fordiste de disponibilité temporelle reposait entre autres sur des journées relativement courtes mais compactes et seulement coupées par une pause méridienne clairement délimitée, les nouvelles formes de conventions temporelles impliquent une diversification des situations [...]. On assiste ainsi à la croissance des emplois marqués par plusieurs périodes de travail tout comme au développement des situations de multi-activité qui débouchent sur des journées de travail « en plusieurs morceaux » [...]. L'emprise globale du travail sur la journée peut ainsi croître alors même que le temps travaillé a pu se réduire.*

Nous remarquons concrètement cette situation en Autriche, où les organisations indiquent qu'il devient de plus en plus nécessaire de rémunérer, et donc de financer, le temps de transport entre patients des aides à domicile comme du temps de travail.

## g. Intégration

.....

Les organisations mettent en place un certain nombre d'actions pour intégrer les professionnels au sein des équipes. Ces actions s'inscrivent parfois dans un cadre plus large de développement de la cohésion d'équipe. L'intégration peut se réaliser de différentes manières, via le mentorat, via la mise en place de temps consacrés à l'échange entre salariés, etc.

Concernant l'intégration en particulier des personnes étrangères, plusieurs organisations ont débuté un projet européen afin de renforcer leur intégration dans l'emploi dans le secteur social.

## 5 La reconnaissance

Nous aborderons la question de la reconnaissance en fonction de différents niveaux et de différentes techniques.

Après avoir analysé une série de bonnes pratiques au sujet de la qualité de vie au travail et de la formation, nous terminerons par la question de la reconnaissance. Cette thématique reprend bon nombre de pratiques déjà identifiées dans les chapitres précédents.

Les salariés des services sociaux, tout comme les salariés de n'importe quel secteur, aspirent à ce que leur travail et leur engagement soient reconnus. Ils aspirent également à être reconnus en tant que personne ayant des aspirations et des valeurs. Pour assurer cette reconnaissance, les employeurs disposent de plusieurs leviers, utilisés par nos partenaires des pays européens. Ces leviers s'utilisent à différents niveaux : national dans les pays avec un dialogue social formel développé, ou à un niveau plus local, au sein des organisations. Que ces pratiques soient induites par un dialogue social formel encadré ou par des initiatives ponctuelles, elles visent toutes à reconnaître l'investissement et les compétences des salariés.

### A. Au sein de l'entreprise

#### a. La reconnaissance à travers la gestion des ressources humaines

Il est possible de penser la rémunération de façon plus large qu'en termes de salaire. Même si cela peut représenter un coût et de difficultés de mises en place pour l'employeur, ces autres éléments de rémunération renforcent l'attractivité d'une organisation pour les salariés. On retrouve par exemple :

- Organisation d'un système de redistribution des éventuels bénéfices sous plusieurs formes possibles (intéressement, participation de l'employeur à des plans d'épargne salariale, prime spécifique)
- Facilitation de la vie privée des salariés : en Autriche Service Mensch fait toute une gamme d'offres à ses salariés : des réductions dans différents magasins, ou bien une participation de l'employeur pour des événements de la vie privée (mariage, naissance d'un enfant, première scolarisation d'un enfant, séjours liés à la santé)
- Prise en charge possible d'éléments qui ont un impact fort sur la vie du salarié, notamment au niveau de sa santé ou de sa vie quotidienne (jours de congés supplémentaires liés à la difficulté du travail, prise en charge mutuelle, montre podomètre).

En France, la sécurité sociale qui prend en charge une partie des charges liées à la maladie, un important reste à charge peut subsister, une loi s'appliquant à toutes les entreprises oblige les employeurs à proposer une complémentaire santé aux salariés, et à en financer au moins 50%, encourageant ainsi les personnes à se faire soigner en cas de besoin. En Belgique, il peut y avoir dans certains services sociaux une participation de l'employeur pour une assurance-groupe (assurance-vie) ou des chèques-repas.

- Octroi d'un rythme et une organisation de travail adaptés (ces éléments ont été développés dans la partie Qualité de vie au travail), des congés supplémentaires, une compréhension des moments difficiles de la vie des salariés, autant d'éléments de reconnaissance des attentes des salariés et de leur investissement.

## b. Développer le sens donné au travail

La question du sens donné à son travail, on l'observe, est essentiel. Un métier qui a du sens se traduit par plus d'émotions positives, un sentiment de bien-être et d'utilité dans l'accomplissement d'une tâche. C'est aussi éprouver une certaine satisfaction dans la réalisation de ses activités, missions et de ses ambitions professionnelles en ayant le sentiment de participer **au projet général de son entreprise**.<sup>32</sup>

Après avoir énormément donné pendant deux ans lors de la crise sanitaire, beaucoup de salariés ont réfléchi au sens de leur action, et au peu de retours positifs qu'ils pouvaient avoir quant à leur engagement. L'emploi est un aspect de la vie des individus, et comme vu précédemment le salaire a un impact fort sur la décision de prendre un emploi ou d'y rester. Mais ce n'est plus suffisant. Beaucoup de salariés des services sociaux ont démissionné, les charges mentale et physique étant trop importantes. Mais ce même mouvement de lassitude du métier exercé, d'une envie de changement s'est retrouvé dans toutes les branches et secteurs, et pourrait éventuellement bénéficier aux services sociaux. On peut rêver que des personnes travaillant dans la restauration, ou l'informatique aient envie de se diriger vers un emploi solidaire au service du bien-être des personnes... Les services sociaux sont-ils en mesure d'attirer ? Ceci rejoint les questions de formation (il faudrait envisager des parcours) et de communication (voir les chapitres précédents), faire connaître ce qui est valorisant dans les services sociaux, améliorer l'image de ces métiers, montrer la plus-value, l'utilité sociale et la nécessité absolue de ce type d'emploi.

## c. Le sentiment d'être entendu et d'avoir une prise sur sa vie

En Grèce, en France et en Autriche des temps spécifiques sont prévus pour que les salariés et les employeurs puissent échanger, faire un bilan de l'année professionnelle écoulée et envisager le futur du salarié. Ils prennent donc connaissance des aspirations du salarié et des moyens à mettre en place pour y arriver.

En France, la loi rend obligatoire un entretien professionnel tous les 2 ans entre le salarié et son manager. Cet entretien doit permettre à chaque salarié d'évaluer ses perspectives d'évolution professionnelle et ses besoins en matière de formation. Dans la branche Alisfa, cette obligation se double d'une forte incitation à un entretien annuel d'évaluation qui permet aux deux parties de faire le point sur les éléments positifs et négatifs et sur les moyens à mettre en place pour y remédier.

## d. La participation à la gouvernance, à la prise de décision ou à l'organisation de la structure

Les possibilités sont multiples et ne nécessitent pas ou peu de moyens financiers :

- Inviter les salariés aux instances dirigeantes, qu'ils puissent porter la parole des salariés ou tout simplement donner un avis, qu'il s'agisse ou pas de représentants du personnel.
- Proposer un modèle économique différent tel que la coopérative où tous les membres sont égaux et propriétaires de leur outil de travail, et prennent part aux décisions les concernant<sup>33</sup>
- Amener les salariés à faire part de leurs idées, à coconstruire le projet de l'entreprise.

32 <https://www.monde-economique.ch/les-collaborateurs-en-quete-de-sens-2/>

33 <https://cecop.coop/stories>

Dimitri, salarié grec de Margarita explique : « *lorsqu'il y a eu lieu de proposer de nouveaux projets pour Margarita, la présidente et moi avons des idées différentes. Nous avons échangé nos points de vue, pesé les tenants et les aboutissants, et c'est mon projet qui a été retenu et qui vient d'ailleurs de voir le jour, la création d'une plateforme d'emploi pour les personnes porteuses de handicap. C'est le genre de choses qui fait que j'ai envie de rester.* »

Voici le résultat de cette mise en commun d'idées : <http://www.ergasiamou.gr/>

### e. Une journée de remerciement et/ou de cohésion d'équipe

Il s'agit de remercier les salariés pour leur investissement, et ce de façon exceptionnelle chaque année. Cela peut se traduire par la proposition à travailler dans un cadre différent, par l'organisation d'évènements motivants ou d'une journée ludique.

C'est ce que réalise le Service Mensch propose chaque année à ses salariés une journée pour les remercier de leur investissement : « *Une fois par an, nous organisons une journée pour tous nos salariés. Nous commençons par un petit déjeuner pour tous, et ensuite il y a des salutations de notre président et des managers. Puis un intervenant spécialisé donne une conférence sur un sujet généraliste (par exemple la motivation) ou plus spécialisé dans le champ de l'intervention à domicile, dans celui de l'accompagnement, de la petite enfance. Durant la pause déjeuner (qui est plutôt longue) les salariés peuvent visiter une exposition (livres professionnels, matériel spécialisé, des conseils pour la santé au travail, ressources humaines, etc). Dans l'après-midi tout le monde est invité à un spectacle. Et à la fin il y a toujours une loterie au cours de laquelle les salariés peuvent gagner un téléphone mobile, des séjours week-end assortis d'une belle voiture, des bons pour l'hôtel, etc. Notre « jour des salariés » donne l'opportunité à nos collègues de se rencontrer dans une atmosphère détendue et informelle.* »

### f. Confier des responsabilités spécifiques à des salariés, référent santé, tuteur ou passeur de connaissances

Il y a bien des moyens pour l'employeur de valoriser les compétences des salariés et par la même d'alléger la tâche des directions. Nous avons vu précédemment l'importance de confier à des salariés expérimentés l'accompagnement d'apprentis ou de nouvelles recrues. L'effet positif est triple : des savoirs qui ne se perdent pas, des nouveaux entrants qui ne sont pas perdus et livrés à eux même, des salariés expérimentés dont on reconnaît les compétences. Dans certaines conventions collectives, ce tutorat est accompagné par une prime pour le tuteur ou des heures de travail sont dégagées. Bien des travailleurs nécessitent dans une organisation d'avoir une personne référente, que ce soit au sujet de la santé et de la prévention, de l'égalité, du recensement des risques psycho-sociaux ou des TMS (troubles musculosquelettiques), d'une amélioration de la démarche environnementale au travail, etc. Que ces référents soient rendus obligatoires par la loi ou les conventions collectives (comme en France), ou qu'il s'agisse de la décision d'une organisation, les bénéfices sont doubles : les constats et analyses des référents contribuent à la mise en place de nouvelles actions qui rendront la vie au travail plus confortable et plus sécurisée, et les salariés chargés de ces dossiers sortiront de leurs missions habituelles pour contribuer à l'amélioration du lieu de travail ou pour alerter sur des dysfonctionnements.

### g. Permettre un pas de côté, sortir du quotidien via la participation à des projets européens ou autres

Lors du premier workshop du WP4 de Foresee, la question a été posée aux participants de l'investissement dans ce projet européen et de son articulation avec les missions habituelles de leur poste. Tous ont fait les mêmes retours, à savoir que ce n'était pas leur cœur de métier, que c'était une démarche à part et pour certains d'entre eux un bonus. Pour un salarié, la perspective de sortir de son quotidien de travail

peut éviter l'ennui, la lassitude et permettre par la même à l'organisation d'être représentée dans plus de groupes de travail inter-partenariaux, et faire ainsi entendre la voix du secteur et de l'organisation.

### **h. L'importance du collectif, limiter l'isolement**

S'il est une pratique qui est commune à la plupart des partenaires interrogés, c'est celle de l'organisation de temps collectifs, en dehors de contacts avec le public ou les bénéficiaires. :

A Margarita, par exemple, une journée par mois, toute l'équipe se réunit, et les sujets travaillés sont choisis par les salariés. Ils peuvent être en relation avec des situations vécues ou être prospectifs.

Les réunions d'équipe régulières permettent de faire le point sur les dossiers en cours, de résoudre collectivement des situations difficiles, de mesurer les écarts actions/projets, de mieux comprendre ce que font les autres et ce que les actions individuelles apportent au collectif. Temps d'information et de partage, elles permettent l'appropriation du projet et le sentiment d'appartenir à une organisation dont on voit le sens.

Dans un petit centre social dans l'ouest de la France, la mise en place de réunions d'équipe hebdomadaires mais courtes a permis de fluidifier le travail de chacun par la connaissance du dossier des autres, mais également à décroiser les secteurs. Cela permet de voir plus loin et d'amener de la transversalité et de l'autonomie dans l'action

### **i. L'utilité du travail pour les autres.... Et soi également !**

Les vagues de démission dans tous les secteurs qui ont suivi la crise du Covid ont souvent fait référence au souhait des salariés d'avoir un travail qui ait une utilité pour la société. Si des salariés des services sociaux devaient douter de l'utilité de leur travail, c'est que la communication de leur employeur et les tâches qui leur sont assignées sont totalement décontextualisées, tant il est criant que sans les services sociaux, des millions de personnes en Europe auraient une vie beaucoup plus difficile. Mais tout comme le salaire n'est pas le seul paramètre d'attractivité, le sens de l'utilité sociale n'est pas suffisant pour se diriger vers un emploi. Pour reprendre l'opinion d'un syndicaliste français interrogé dans le cadre de ce projet, les jeunes ont changé leur vision du travail, ne se projettent pas éternellement dans un travail et souhaitent capitaliser sur des expériences professionnelles, même brèves. Nous n'avons pas, lors de nos entretiens ou du séminaire, eu l'écho d'expériences intéressantes qui pourraient répondre à ce souhait de la prise en compte d'expériences, même brève, dans le parcours des salariés.

### **j. La reconnaissance du travail effectué par les services sociaux d'Europe**

Les campagnes de communication en République Tchèque, en Autriche et en France, évoquées dans les pages précédentes visent à faire connaître nationalement et régionalement l'action des services sociaux, sans distinguer les opérateurs publics, privés sans ou avec but lucratif. Pour parfaire ce genre de campagne il pourrait être possible de les assortir de la spécificité des organisations à but non lucratif. Tant pour les financeurs (un scandale récent en France posant la question de l'argent public finançant des entreprises à but lucratif dans le secteur du vieillissement) que pour les futurs salariés, qui sont à la recherche de sens dans leur travail.

## B. Être reconnu au niveau national

- Comment obtenir la reconnaissance que mériteraient les services sociaux au sein de chaque pays d'Europe ? Les crises que nous traversons actuellement (notamment celles dues au covid et à la guerre en Ukraine), démontrent de nouveau toute l'importance des services sociaux pour faire face à ces défis sociétaux. Pourtant, dès que les crises se calment, les salariés qui ont donné beaucoup ne voient généralement pas leur quotidien changer, et les organisations ne sont pas plus reconnues. Voici quelques exemples que les partenaires européens ont mis en œuvre pour assurer cette reconnaissance, dans le cadre d'un dialogue social structuré : La branche de l'aide à domicile en **France** a mené des négociations tripartites (Etat, syndicats de salariés, syndicat employeur) pour effectuer un rattrapage des salaires qui étaient bloqués depuis une dizaine d'années
- La **Tchéquie**, après des négociations avec l'Etat, a pu augmenter d'une manière significative les salaires.
- Toujours en **France**, la pression des travailleurs sociaux et celle des syndicats employeurs et salariés, au vu des chiffres inquiétants du nombre de postes non pourvus (Les ¾ des associations avaient plus de 15% de postes non pourvus) a abouti en février 2022 à l'annonce par le premier ministre d'un relèvement de 160€ des salaires de certaines catégories des travailleurs des services sociaux. Les annonces vont plus loin que des mesures financières, puisqu'elles engagent l'Etat à mettre en place un comité des métiers socio-éducatifs pour réfléchir à toutes les problématiques partagées par le secteur es liées (attractivité, formation, VAE).
- En **Belgique**, dans le cadre de la crise covid, des accords tripartites du secteur non marchand ont permis notamment une revalorisation salariale, des aménagements de fins de carrière et des nouveaux engagements.
- En **Roumanie**, où le dialogue social n'est pas encore structuré, FONSS a constitué aux côtés d'autres ONG une fédération « Romanian Social Platform » pour peser sur le lobbying pour les services sociaux et qui puisse enfin voir ce champ reconnu dans un dialogue social sectoriel.

## C. Enfin, au niveau européen

Les travaux entamés depuis des années tant par les organisations d'employeurs (Social Employers) que par les organisations syndicales de salariés (EPSU) pour obtenir la création d'un comité de dialogue social sectoriel vont aboutir prochainement. L'idée d'un dialogue social européen sectoriel et structurant est bien sûr porteuse d'opportunités de valoriser et faire reconnaître les services sociaux. Qu'il s'agisse du futur comité ou de Social Employers, il serait primordial d'en faire des lieux d'échanges sur les pratiques en œuvre dans chaque pays, l'évaluation qui en est faite, les évolutions constatées. En pleine guerre Russie/Ukraine, les services sociaux ont démontré encore une fois leur adaptabilité en accompagnant des millions de réfugiés et leur utilité en étant tout comme pour le Covid en première ligne. Comme le disait un des pères fondateurs de l'Europe Jean Monet : « *l'Europe se fera dans les crises et sera la somme des réponses apportées à ces crises* » Puisse cette parole s'appliquer aux services sociaux et à la reconnaissance dont ils pourraient bénéficier...

**Elisfa**

8-22 avenue Eugene Thomas  
94276 Le Kremlin-Bicetre - France  
[www.elisfa.fr](http://www.elisfa.fr)

.....

**Federation of European  
Social Employers**

Handelsstraat / Rue du Commerce 72  
1040 Brussels - Belgium  
[www.socialemployers.eu](http://www.socialemployers.eu)

.....

**European Public Service Union  
(EPSU)**

Rue Joseph II, 40, Box 5  
1000 Brussels  
[www.epsu.org](http://www.epsu.org)

.....

**UNIPSO**

Square Arthur Masson 1/7  
5000 Namur  
[www.unipso.be](http://www.unipso.be)