

Table des matières

1. Résumé	1
2. Introduction	3
3. Demande croissante de services sociaux	3
Changements démographiques et sociaux.....	3
Services sociaux et attitudes sociales	4
Expansion du secteur	5
4. Les politiques de l'UE et le secteur des services sociaux	7
Semestre européen.....	7
Examen annuel de la croissance	7
Réformes.....	8
Nouvelle stratégie pour les compétences en Europe	8
Plan d'investissement de l'UE	8
Fonds social européen	9
Dialogue civil et social.....	9
Socle européen des droits sociaux.....	10
5. Système de protection sociale.....	10
6. Recrutement et rétention	15
Interventions efficaces.....	15
Changer l'organisation	17
Image de marque	17
Formation et apprentissage tout au long de la vie	18
Développement organisationnel	20
Changement des facteurs externes	21
Rendre les emplois plus accessibles	22
Numérisation/nouvelles technologies.....	24
7. Conclusion.....	26
8. Références	28
9. Annexe 1 : développement des recherches.....	32
10. Annexe 2 : guide de questions	33
11. Annexe 3 : organisations interviewées.....	34
12. Annexe 4 : revue de la littérature	36

1. Résumé

Ce rapport a été commandé par Social Services Europe pour présenter les arguments en faveur d'une augmentation des investissements dans le secteur des services sociaux afin que de nouveaux emplois puissent être créés pour répondre à la demande croissante de services sociaux. Le recrutement et la rétention des travailleurs sont un problème auquel le secteur doit faire face aujourd'hui et à l'avenir, mais il s'agit aussi d'une occasion de développer des services sociaux qui répondent à l'évolution des besoins sociaux. Pour ce faire, le secteur des services sociaux aura besoin d'investissements, d'un cadre législatif favorable, d'un dialogue social actif et de la reconnaissance de sa valeur pour l'économie et la société.

Le terme « services sociaux » a des significations légèrement différentes dans toute l'Europe ; toutefois, dans le présent rapport, il comprend :

- Les soins de longue durée et le soutien aux personnes âgées ;
- Soins et soutien aux personnes handicapées ;
- Soins aux enfants ;
- D'autres services sociaux, par exemple, le soutien familial, les services aux personnes ayant des problèmes de santé mentale, la toxicomanie, l'itinérance, qui favorisent tous l'inclusion sociale.

Les pays européens sont confrontés à des changements démographiques importants, avec une population vieillissante croissante, une espérance de vie plus longue et des taux d'invalidité et de morbidité plus élevés (Fondation européenne, 2009 ; Commission européenne, 2015). Bien que l'espérance de vie ait augmenté dans de nombreux pays, ces années supplémentaires ne seront pas nécessairement vécues en bonne santé, car les personnes, en particulier les femmes, développent des affections limitant à long terme leur mobilité et leur capacité à vivre de manière indépendante. Les conséquences des différences entre l'espérance de vie et une espérance de vie en bonne santé sont visibles dans la demande croissante de services sociaux. Pour les personnes à faible revenu, les niveaux d'espérance de vie et d'espérance de vie en bonne santé sont encore plus faibles.

Avec la demande croissante de services sociaux, ce secteur est devenu l'un des secteurs économiques à la croissance la plus rapide, générant 7 % de la production économique totale dans l'UE-28. Ce taux est resté stable même après la crise financière de 2008, avec une augmentation de 1,7 million d'emplois entre 2008 et 2015. Étant donné que ce secteur est l'un des secteurs économiques connaissant la croissance la plus rapide, il devient évident que son potentiel économique doit être plus largement reconnu et qu'il devrait conduire à l'élaboration de stratégies pour l'emploi aux niveaux national et de l'Union européenne. Un secteur des services sociaux en expansion profite non seulement à la prestation de services sociaux, mais comme de plus en plus de personnes sont employées et consomment donc davantage de biens, cela a un effet multiplicateur sur l'emploi et la croissance dans d'autres secteurs. Le contexte dans lequel les politiques de recrutement et de rétention sont mises en œuvre détermine l'effet probable de ces politiques (Kroezen et al, 2015 ; European Social Network, 2016). Les conditions du marché du travail, par exemple les niveaux de chômage ou les problèmes structurels tels que les pénuries de compétences, affecteront la capacité des organisations à recruter des travailleurs sociaux. Par conséquent, l'expansion du secteur des services sociaux doit être abordée dans le contexte de tendances d'emploi plus larges aux niveaux national et de l'Union européenne.

Ce rapport s'appuie sur une série d'entretiens menés auprès des organisations de services sociaux à but non lucratif de six pays – Bulgarie, République tchèque, Finlande, France, Allemagne, Italie et Allemagne – sur la manière dont elles abordent les problèmes de recrutement et de rétention. Ces pays ont été choisis parce qu'ils étaient représentatifs de quatre systèmes de protection sociale

différents, identifiés par la tradition historique, les régimes de financement et l'organisation de la prestation des services.¹

L'une des conclusions les plus importantes de cette recherche est que les organisations ont constaté que le recrutement doit être la responsabilité de toute l'organisation, et pas seulement du département des ressources humaines. La direction et les travailleurs de première ligne doivent être impliqués dans le processus de décision quant aux types d'emplois requis et à l'expertise et l'expérience nécessaires pour faire le travail. Pour que le recrutement et la rétention soient au cœur des préoccupations de l'organisation, ils doivent être considérés comme faisant partie intégrante du processus de planification. L'implication plus large de toutes les parties de l'organisation dans le recrutement et la rétention a également montré qu'une approche plus holistique du développement organisationnel aide à intégrer les travailleurs sociaux dans la conception et la prestation des services. Les organisations doivent valoriser leurs travailleurs et créer des structures, par exemple de nouveaux services de formation, qui rassemblent les travailleurs et la direction pour identifier les priorités organisationnelles et les moyens de mettre en œuvre de nouvelles stratégies organisationnelles.

Les organisations de services sociaux qui travaillent en étroite collaboration avec les établissements d'enseignement et les universités locales peuvent offrir des possibilités supplémentaires de stages et d'expérience professionnelle. L'interaction entre les organisations et la formation professionnelle a permis d'influer sur les programmes de formation, de s'impliquer dans la conception des programmes et d'améliorer la réactivité et l'adéquation des qualifications et des compétences aux besoins des usagers.

Afin d'encourager les jeunes, en particulier les hommes, à envisager une carrière dans les services sociaux, certaines organisations de services sociaux se sont engagées dans des programmes qui promeuvent le bénévolat, ce qui contribue à changer la façon dont les jeunes perçoivent les services sociaux. Celles-ci contribuent à accroître le nombre de jeunes entrants dans le secteur et permettent ainsi d'équilibrer les tendances de vieillissement dans le secteur. Il existe également plusieurs obstacles persistants à l'amélioration du recrutement et de la rétention. Une question importante que la société doit comprendre, c'est que les services sociaux ne sont pas comme les autres secteurs de services. Il existe une relation triangulaire entre les usagers, les autorités publiques et les prestataires de services sociaux. La qualité des services sociaux dépend du développement d'une relation de confiance entre ces trois groupes.

Les services sociaux manquent souvent de ressources pour répondre à l'éventail croissant des besoins de la société. Les politiques d'austérité ont conduit à une réduction des financements publics, en particulier dans les collectivités locales, ce qui limite les niveaux de rémunération, les conditions de travail, la formation, les parcours professionnels et n'améliore pas l'image du secteur auprès des nouveaux entrants potentiels et du grand public. Les services sociaux fournissent des services aux personnes ayant besoin de soutien, de manière temporaire ou permanente. De plus en plus, la société doit reconnaître que les membres de la famille et les amis auront besoin de services sociaux à un moment donné de leur vie. La valeur des services sociaux et des travailleurs qui les fournissent doit être perçue sous un angle plus positif par la société dans son ensemble. Le travail social est encore considéré comme un statut inférieur dans de nombreux pays. Cela ne changera que si les conditions de travail, la formation et la rémunération sont améliorées de manière à ce que le travail social soit valorisé en tant que profession et si les millions d'aidants naturels qui comblent les lacunes, que la société et les services sociaux laissent derrière eux, sont reconnus et valorisés.

¹ Pour de plus amples informations, voir http://www.easped.eu/sites/default/files/sites/default/files/SensAge/d4-social_welfare_systems_across_europe.pdf

Afin d'accroître le recrutement de travailleurs sociaux, il faudrait encourager les groupes professionnels connexes, par exemple les ergothérapeutes et les physiothérapeutes, à travailler dans les services sociaux. De plus en plus, les formes multidisciplinaires de prestation de services sociaux sont considérées comme plus efficaces. Les autorités nationales ont un rôle important à jouer en valorisant davantage les travailleurs sociaux par la manière dont elles les promeuvent et les récompensent et en changeant les attitudes sociales à l'égard des services sociaux. Bien que les usagers des services devraient être au centre de la conception et de la prestation des services, les autorités publiques pourraient également contribuer à une plus grande prise de conscience de l'importance de changer la gestion des organisations afin que les travailleurs puissent assumer davantage de responsabilités dans la conception et la prestation des services.

2. Introduction

Ce rapport a été commandé par Social Services Europe pour présenter les arguments en faveur d'une augmentation des investissements dans le secteur des services sociaux afin que de nouveaux emplois puissent être créés pour répondre à la demande croissante de services sociaux. Le recrutement et la rétention des travailleurs sont un problème auquel le secteur doit faire face aujourd'hui et à l'avenir, mais il s'agit aussi d'une occasion de développer des services sociaux qui répondent à l'évolution des besoins sociaux. Pour ce faire, le secteur des services sociaux aura besoin d'investissements, d'un cadre législatif favorable, d'un dialogue social actif et de la reconnaissance de sa valeur pour l'économie et la société. Le présent rapport examine comment le secteur de l'économie sociale et sans but lucratif aborde actuellement le recrutement et la rétention dans le but de diffuser des solutions efficaces et d'établir un lien avec le potentiel du secteur en matière de création d'emplois. Le rapport sera utilisé pour informer le lobbying en faveur d'un changement de politique aux niveaux européen et national.

3. Demande croissante de services sociaux

Changements démographiques et sociaux

Les pays européens sont confrontés à des changements démographiques importants, avec une population vieillissante croissante, une espérance de vie plus longue et des taux d'invalidité et de morbidité plus élevés (Fondation européenne, 2009 ; Commission européenne, 2015). Bien que l'espérance de vie ait augmenté dans de nombreux pays, ces années supplémentaires ne seront pas nécessairement vécues en bonne santé, car les personnes, en particulier les femmes, développent des affections limitant à long terme leur mobilité et leur capacité à vivre de manière indépendante. Les conséquences des différences entre l'espérance de vie et une espérance de vie en bonne santé sont visibles

dans la demande croissante de services sociaux. Pour les personnes à faible revenu, les niveaux d'espérance de vie et d'espérance de vie en bonne santé sont encore plus faibles.

Avec l'augmentation des taux de participation des femmes sur le marché du travail et d'autres changements qui favorisent une plus grande égalité entre les sexes, les modèles familiaux de soins changent. Les aidants naturels fournissent un grand nombre de soins, non rémunérés et non pris en charge. À mesure que le nombre de personnes âgées souffrant d'une forme quelconque de mauvaise santé augmentera, le fardeau des soins informels et non rémunérés s'alourdira. Les aidants ont besoin d'aide pour continuer à dispenser des soins. Ils ont besoin d'un soutien professionnel pour des activités de soins de plus en plus complexes, par exemple pour gérer la démence. Les soins informels, le plus souvent dispensés par des femmes, ne peuvent plus être utilisés pour aider les personnes âgées, les personnes handicapées ou les enfants. Des soins formels de qualité supérieure sont nécessaires.

Le terme « services sociaux » a des significations légèrement différentes dans toute l'Europe ; toutefois, dans le présent rapport, il comprend :

- Les soins de longue durée pour les personnes âgées, y compris les soins en établissement ;
- Les soins et la réadaptation pour les personnes handicapées ;
- Soins aux enfants ;
- D'autres services sociaux, par exemple, le soutien familial, les services aux personnes ayant des problèmes de santé mentale, la toxicomanie, l'itinérance, qui favorisent tous l'inclusion sociale.

Services sociaux et attitudes sociales

Les services sociaux ont plusieurs caractéristiques communes. Ils se concentrent sur la prise en charge d'individus ou de groupes qui ont besoin de soutien pour fonctionner au sein de la société. Ce soutien peut être nécessaire à court ou à long terme, étant donné que les niveaux de dépendance peuvent varier dans le temps et que les services sociaux doivent donc être fournis de manière flexible. De nombreux services sociaux sont fournis aux personnes à domicile, dans leur communauté ou dans d'autres types d'organisations. Le passage des soins institutionnels à des services communautaires ou à domicile a été l'une des plus grandes transformations dans les services sociaux au cours des deux dernières décennies. Cependant, cette transformation n'est pas achevée et certaines formes de soins institutionnels sont encore assurées. Dans le même temps, à mesure que la demande de services s'est accrue, il en a été de même pour la demande de différentes manières de fournir des services formels avec une approche plus individualisée à domicile ou dans la communauté. Cela exige la prestation de services par des équipes multidisciplinaires qui, par exemple, combinent la réadaptation et la prévention (Leichsenring, 2012).

Une autre question qui se pose à l'avenir des services sociaux est l'attitude de la société envers les groupes qui en bénéficient. À mesure qu'un pourcentage plus élevé de la population vieillit, les personnes qui ont bénéficié de l'État providence auront des attentes plus élevées de vie active à un âge avancé. Elles remettront en question les attitudes plus conventionnelles à l'égard des personnes âgées, qui supposent que les gens sont définis par leurs problèmes de santé plutôt que par ce qu'ils peuvent encore apporter à la société.

Les attitudes à l'égard des personnes handicapées évoluent avec les législations européennes et nationales qui sensibilisent aux droits de ces personnes, mais les services publics ne sont pas toujours conçus pour rendre les services plus accessibles, physiquement et socialement. Dans le même temps, l'attitude à l'égard des personnes vivant dans la pauvreté reste hostile et les récentes réformes de l'aide sociale ont introduit des mesures punitives rendant la situation des personnes très pauvres plus difficile.

L'une des caractéristiques des services sociaux est qu'il existe un niveau élevé d'interaction entre les travailleurs sociaux et les clients, ce qui exige de bonnes aptitudes à communiquer et des niveaux élevés d'empathie et de compassion. Ces aptitudes ne sont pas faciles à acquérir et de nombreuses personnes travaillant dans les services sociaux sont fermement engagées à travailler avec des personnes défavorisées. Les problèmes auxquels les travailleurs sociaux sont confrontés lorsqu'ils tentent de fournir des services qui sont souvent sous-financés ou lorsqu'il n'existe pas de services sociaux appropriés pour répondre aux besoins particuliers d'un client, rendent les travailleurs insatisfaits de leur travail. Le contrôle de l'environnement de travail est également un facteur important de satisfaction au travail (Eurofound, 2014). Le manque de contrôle contribue à des taux de rotation élevés et à des problèmes de recrutement. Le travail social est exigeant sur le plan émotionnel et physique, requiert beaucoup de main-d'œuvre et n'est souvent pas bien rémunéré.

Expansion du secteur

Cependant, avec la demande croissante de services sociaux, ce secteur est devenu l'un des secteurs économiques à la croissance la plus rapide, générant 7 % de la production économique totale dans l'UE-28. Ce taux est resté stable même après la crise financière de 2008, avec une augmentation de 1,7 million d'emplois entre 2008 et 2015. Entre 2008 et 2013, l'emploi total dans l'UE a chuté de 2,9 % dans le groupe d'âge actif (15 à 64 ans) avec une perte de 6,3 millions d'emplois. En revanche, le nombre d'emplois dans le secteur de la santé et du travail social, parmi les groupes d'âge actif (15 à 64 ans), a augmenté de 1,3 million entre 2008 et 2013, avec 22,8 millions d'emplois au total (CE, 2014). Un rapport Eurofound (2014) sur les conditions de travail sectorielles a révélé que des secteurs tels que les établissements de soins et les activités d'assistance sociale (sans hébergement) ont enregistré les taux de croissance les plus élevés entre 2008 et 2012, la majorité des organisations comptant jusqu'à 250 travailleurs (petites et moyennes entreprises).

Bien que le secteur des services sociaux soit l'un des secteurs à la croissance la plus rapide, cette croissance n'est pas également répartie dans l'UE. Au Portugal, le nombre d'emplois a augmenté de 20 % mais a diminué de 4 % en Bulgarie. La part de l'emploi dans le secteur du travail humain et social varie également d'un pays à l'autre, avec des variations allant de 20 % à moins de 5 % (tableau 1).

Tableau 1 : part de l'emploi dans la santé humaine et le travail social en pourcentage par pays

Part en % de l'emploi dans le secteur du travail humain et social	Pays
15-19 %	Danemark, Finlande et Suède

10-15 %	Belgique, France, R.-U., Allemagne, Irlande
< 5 %	Roumanie, Bulgarie

Source Eurostat LFS/(Emploi et situation sociale dans l'UE en 2014)

La majorité des travailleurs qui fournissent des services sociaux sont des femmes âgées de plus de 40 ans, qui travaillent à temps partiel, souvent en dehors des heures normales et moyennant un salaire relativement faible. Dans toute l'UE, les femmes représentent 78 % des emplois dans le secteur de la santé humaine et du travail social. 81 % des nouveaux emplois créés entre 2008 et 2013 étaient occupés par des femmes. Bien que les femmes constituent la majorité de la main-d'œuvre, il existe également un écart de rémunération important entre les sexes. La différence entre l'écart salarial entre les hommes et les femmes dans le secteur des services sociaux et l'économie en général est la plus importante en Italie (20,6 points de pourcentage) et en Bulgarie (16 points de pourcentage). En Suède et au Danemark, l'écart salarial entre hommes et femmes est plus faible que dans l'ensemble de l'économie (UE, 2014). Ces différences reflètent un processus que l'on retrouve souvent dans le secteur des services sociaux, où les hommes entrent sur le marché du travail et, le plus souvent, occupent des postes de supervision ou de gestion, mieux rémunérés. Ce n'est qu'en Suède et au Danemark que les femmes occupent le plus souvent des postes de direction.

La part des travailleurs de la santé humaine et des travailleurs sociaux âgés de plus de 50 ans est passée de 27 à 32 % entre 2008 et 2013, l'Allemagne, la France, le Danemark et la Belgique affichant des hausses de plus de 1,5 point de pourcentage et la Bulgarie, le Royaume-Uni et l'Italie de 1,0 point de pourcentage.

Bien que le secteur de la santé humaine et du travail social ait maintenu un taux de croissance positif depuis la crise économique et financière, les mesures d'austérité mises en place par les gouvernements nationaux ont réduit les dépenses de services sociaux. Dans la plupart des cas, les usagers n'achètent pas les services sociaux. Il existe une relation triangulaire entre les usagers, les gouvernements et les prestataires de services sociaux. La qualité des services sociaux dépend du développement d'une relation de confiance entre ces trois groupes. Les services sociaux manquent souvent de ressources pour répondre à l'éventail croissant des besoins de la société. Les politiques d'austérité ont conduit à une réduction du financement des gouvernements, ce qui limite les niveaux de rémunération et n'améliore pas l'image du secteur parmi les nouveaux arrivants potentiels ou le grand public.

Étant donné que ce secteur est l'un des secteurs économiques connaissant la croissance la plus rapide, il devient évident que son potentiel économique doit être plus largement reconnu et qu'il devrait conduire à l'élaboration de stratégies pour l'emploi aux niveaux national et de l'Union européenne. Le contexte dans lequel les politiques de recrutement et de rétention sont mises en œuvre détermine l'effet probable de ces politiques (Kroezen et al, 2015 ; European Social Network, 2016). Les conditions du marché du travail, par exemple les niveaux de chômage ou les problèmes structurels tels que les pénuries de compétences, affecteront la capacité des organisations à recruter des travailleurs sociaux. Par conséquent, l'expansion du secteur des services sociaux doit aussi être abordée dans le contexte de tendances d'emploi plus larges aux niveaux national et de l'Union européenne.

4. Les politiques de l'UE et le secteur des services sociaux

Les politiques de l'Union européenne (UE) en matière d'emploi, comme la stratégie Europe 2020, visent à stimuler l'emploi dans de nombreux secteurs économiques, mais le secteur des services sociaux devrait être plus largement reconnu comme un objectif d'investissement dans les politiques de l'UE. Il existe plusieurs politiques de l'emploi au niveau de l'UE, qui sont susceptibles d'affecter le secteur des services sociaux et qui sont exposées ci-dessous.

Semestre européen

Le Semestre européen fournit une analyse détaillée des plans économiques et financiers des États membres de l'UE, qui formule des recommandations spécifiques par pays pour les 12 à 18 prochains mois. Celles-ci contribuent à la stratégie Europe 2020 pour l'emploi et la croissance. La décision prise en 2015 de rationaliser le Semestre européen afin qu'il se concentre davantage sur l'emploi et les performances sociales, avec un dialogue démocratique renforcé et la promotion de la convergence par l'analyse comparative et la poursuite des meilleures pratiques, devrait être l'occasion de souligner l'importance du secteur des services sociaux pour la croissance économique, si tous les États membres y participent activement.

Examen annuel de la croissance

Dans le cadre du Semestre européen, l'examen annuel de la croissance (2016) expose ce qui peut être fait au niveau de l'UE pour appuyer les stratégies nationales visant à soutenir la croissance, à créer des emplois et à renforcer l'équité sociale. Il a reconnu les problèmes rencontrés par l'UE, où les dépenses publiques globales consacrées à l'éducation ont diminué de 3,2 % et où près de la moitié des États membres ont enregistré une baisse des dépenses consacrées à l'éducation. Il souligne que « des efforts de modernisation, une meilleure adéquation entre les compétences et les besoins du marché du travail, ainsi qu'un investissement soutenu dans l'éducation et la formation, y compris les compétences numériques, sont essentiels pour garantir à l'avenir emploi, croissance économique et compétitivité dans l'UE (CE, 2015 : 3). Toutefois, il faut encore investir davantage dans les infrastructures sociales.

Cela a été abordé dans le cadre du « Plan directeur sur l'innovation numérique dans la transformation de la santé et des soins sociaux » (2017) qui vise à utiliser les nouvelles techniques et compétences numériques pour contribuer à résoudre certains des problèmes perçus des systèmes de santé et de soins sociaux existants. Il s'agit notamment d'améliorer la coordination entre les prestataires de services, les citoyens, les patients, les soignants, les professionnels et de placer ces parties prenantes au centre des innovations afin d'accroître la promotion de la santé, l'autogestion des affections à long terme et les nouveaux parcours des patients. Les innovations numériques, si elles sont conçues avec la participation des usagers, sont considérées comme un moyen de résoudre certains des problèmes auxquels sont confrontés les systèmes européens de santé et de services

sociaux, notamment le manque de travailleurs (UE, 2017). Pourtant, il reste encore beaucoup à faire pour libérer le potentiel d'emploi du secteur des services sociaux.

Réformes

L'Examen annuel de la croissance 2016 reconnaît que des réformes sont nécessaires dans les systèmes de santé et de services sociaux en Europe. Le financement durable et « encourager la prestation de services de soins de santé primaires efficaces et l'accès à ces services, réduisant ainsi le recours inutile aux soins spécialisés et hospitaliers... Et améliorer la promotion de la santé et la prévention des maladies » sont trois des priorités pour 2016 (CE, 2015 : 43). Bien qu'il soit demandé aux gouvernements nationaux, dans le cadre d'une stratégie visant à améliorer les services de soins centrés sur le patient, d'encourager à « passer d'une prise en charge institutionnelle à des soins de proximité, en élaborant et implantant de nouvelles normes de qualité ou en décidant de renforts de personnel », il n'existe pas de recommandations claires sur la manière d'y parvenir. Bien que certains États membres aient amélioré leur soutien aux aidants naturels, il faudra davantage de travailleurs sociaux rémunérés et des mesures devront être mises en place pour recruter, former et retenir de nouveaux travailleurs sociaux.

Nouvelle stratégie pour les compétences en Europe

La nécessité de former davantage de travailleurs sociaux pourrait être abordée dans le cadre de la communication de la CE intitulée « Nouvelle stratégie pour les compétences en Europe – modernisation du marché du travail » (2016), qui vise à améliorer la qualité et la pertinence de la formation professionnelle, à rendre les compétences et les qualifications plus visibles et comparables et à améliorer l'intelligence et l'information en matière de compétences afin que les personnes puissent faire de meilleurs choix de carrière. La CE propose de réviser le Cadre européen des certifications afin que les certifications de niveau CEC soient étayées par des principes communs d'assurance qualité, de soutenir l'utilisation du CEC par les partenaires sociaux, les autorités publiques et d'autres parties prenantes et de veiller à ce que les certifications soient comparables entre les pays de l'UE et les pays tiers. Un outil de profil de compétences de l'UE pour les ressortissants de pays tiers a été lancé en juin 2017. Il aidera les personnes à élaborer un profil de compétences et les agences travaillant avec des ressortissants de pays tiers à fournir un soutien et une orientation (CE, 2017). Cela contribuera à faciliter l'intégration sur le marché du travail des ressortissants de pays tiers, ce qui profitera au secteur des services sociaux.

Plan d'investissement de l'UE

Le plan d'investissement de l'UE est une initiative importante mise au point par l'Union européenne et la Banque européenne d'investissement (BEI) pour faciliter l'accès au financement (prêts) des entreprises, y compris les prestataires de services sociaux. Il fonctionne dans trois domaines principaux. Le Fonds européen pour les investissements stratégiques (EFIS) vise à encourager plus de 300 milliards d'euros d'investissements sur trois ans en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) et des projets d'infrastructure européens. Le conseil et le soutien aux parties prenantes par l'intermédiaire de la Plateforme européenne de conseil en investissement (EIAH) et du Portail européen de projets d'investissement (EIPP) faciliteront également l'investissement économique (EASPD, 2017). Toutefois, le plan d'investissement de l'UE en est encore à sa phase initiale de mise

en œuvre et il reste encore beaucoup à faire pour accorder des prêts importants aux prestataires de services sociaux.

Fonds social européen

Le Fonds social européen (FSE) joue un rôle important dans la formation professionnelle, la création d'emplois et la promotion de l'inclusion sociale. En encourageant les entrepreneurs sociaux, les partenariats locaux, l'inclusion sociale et la lutte contre la marginalisation, le FSE contribue déjà au développement des services sociaux. Il a joué un rôle important dans la mise en place de programmes de formation et d'insertion sur le marché du travail pour des milliers de travailleurs sociaux au cours des 60 dernières années. En Allemagne, le programme « Vent en poupe » (rückenwind) vise à maintenir et à soutenir l'employabilité des travailleurs de l'économie sociale et à appuyer le développement organisationnel intégré et durable des organisations de services sociaux. Il s'agit notamment de développer les ressources humaines pour améliorer l'adaptabilité et l'employabilité du personnel et permettre aux organisations de services sociaux de mieux répondre aux changements démographiques. En Allemagne, « Vent en poupe » s'adresse aux jeunes, aux groupes défavorisés et aux personnes sans emploi rémunéré avec le soutien des programmes de financement du FSE au niveau fédéral et national, en tenant compte des caractéristiques du marché du travail local lors du financement de projets d'emploi (Fonds social européen, 2017). Les organisations de services sociaux, telles que Caritas, Diakonie et la Croix-Rouge, ont participé aux programmes « Vent en poupe » et fournissent une gamme de services qui peuvent aider les personnes à réintégrer le marché du travail. Les organisations de services sociaux pourront soutenir le développement de l'emploi dans les services sociaux par l'intermédiaire des programmes du FSE à travers l'Europe.

Dialogue civil et social

Dialogue civil

Les ONG européennes jouent déjà un rôle actif dans le dialogue de la société civile avec les institutions européennes. Elles jouent un rôle important dans le lobbying en faveur d'un cadre de politique sociale plus solide dans les politiques de l'UE visant à l'inclusion sociale et à un modèle économique fondé sur des investissements sociaux, durables et inclusifs. Le secteur des services sociaux fera partie intégrante de cette Europe plus sociale et devrait donc figurer dans les discussions sur la politique sociale du dialogue civil.

Dialogue social

Le dialogue social est défini comme le « dialogue entre les partenaires sociaux » et est un instrument promu aux niveaux local, national et européen. Le secteur des services sociaux est confronté à un certain nombre de problèmes auxquels il faudra s'attaquer pour maintenir un taux de croissance capable de répondre à la demande de services. La prestation des services dépendra de l'établissement d'une main-d'œuvre durable. Les questions relatives au travail, telles que le nombre maximal d'heures de travail, les congés de maternité et de paternité, ainsi que les conditions d'emploi des travailleurs dans les services externalisés, seront traitées de la manière la plus efficace au niveau européen. Le dialogue social contribuerait à dégager un accord sur une série d'instruments, de codes de conduite, de

lignes directrices et de cadres d'action qui pourraient être adaptés au secteur des services sociaux aux niveaux national et local.

Le dialogue social au niveau de l'UE aidera à partager des modèles de bonnes pratiques efficaces et des solutions aux problèmes auxquels est confronté le secteur des services sociaux, comme le recrutement et la rétention des travailleurs et les questions relatives aux marchés publics. Des problèmes communs existent dans tous les pays européens et seront traités de manière plus efficace en assurant l'échange d'informations au niveau de l'UE entre les partenaires sociaux, ce qui contribuerait à une meilleure compréhension des changements en cours dans le secteur et de la manière de sauvegarder la valeur sociale des services sociaux. Le Sommet social tripartite pour la croissance et l'emploi, qui a lieu chaque année, contribue au dialogue social en assurant la participation effective des partenaires sociaux à la mise en œuvre des politiques sociales et économiques de l'UE, ce qui devrait également s'appliquer au secteur des services sociaux.

Socle européen des droits sociaux

La proposition d'un Socle européen des droits sociaux (EPSR), lancée par la Commission européenne en avril 2017, énonce un certain nombre de principes et de droits essentiels pour soutenir des marchés du travail et des systèmes de protection sociale équitables et efficaces. Les prestataires de services sociaux jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre et l'application des principes énoncés dans l'EPSR, et pourraient en profiter pour promouvoir des normes plus strictes en matière de droits sociaux et contribuer potentiellement à améliorer le bien-être des groupes vulnérables dans toute l'Europe. La proposition de l'EPSR était accompagnée d'un « paquet social », comprenant des propositions concrètes d'initiatives juridiquement contraignantes visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les parents et les personnes s'occupant d'enfants, ainsi que la protection sociale pour tous les travailleurs. Si l'EPSR est mis en œuvre dans tous les États membres de l'UE, il pourrait également jouer un rôle important dans l'amélioration des conditions de travail au sein du secteur social dans l'UE.

5. Système de protection sociale

En Europe, la prestation de services sociaux se caractérise par un mélange de la famille, de la société civile, de l'Église, du marché et de l'État. Tous les pays disposent de certains soins informels, complétés par divers types de services formels financés par la fiscalité, l'assurance sociale et/ou l'assurance privée. Les services sont de plus en plus fournis à domicile et dans la communauté, avec une réduction dans les milieux institutionnels (CE, 2011). L'interface entre les services de santé et les services sociaux a une influence importante sur le financement et la prestation des services sociaux dans de nombreux pays, car ils sont souvent financés de différentes manières. Le rôle des secteurs à but non lucratif et à but lucratif s'est étendu au cours des 20 dernières années dans presque tous les pays européens, souvent en raison d'une restructuration du rôle de l'État dans la prestation des

services sociaux. Cela se caractérise par le fait que les gouvernements locaux deviennent des commissaires de services sociaux plutôt que des prestataires de services. Les prestataires à but non lucratif et à but lucratif ont élargi leur offre en passant des contrats avec l'État.

La classification des systèmes nationaux de services sociaux et l'ampleur des similitudes et des différences entre les pays font l'objet de nombreux débats (Esping-Andersen, 1990 ; Arts et Gelisson, 2002). Dans le présent rapport, six pays, à savoir la Bulgarie, la République tchèque, la Finlande, la France, l'Allemagne et l'Italie, ont été choisis parce qu'ils étaient représentatifs de quatre systèmes de protection sociale différents, tels qu'identifiés par la tradition historique, les régimes de financement et l'organisation de la prestation des services. Afin de replacer les résultats de la recherche dans leur contexte, des profils succincts des systèmes de protection sociale dans les six pays suivront, pour illustrer certains des défis auxquels sont confrontés les systèmes nationaux de protection sociale.

Tableau 2 : Pays et systèmes de services sociaux

Pays	Type de système de services sociaux	Caractéristiques
Bulgarie	Modèle de soutien familial	Réformes depuis 1990 avec le passage des soins institutionnels aux soins communautaires/à domicile. Expansion du secteur sans but lucratif et à but lucratif.
République tchèque	Modèle de soutien familial	Passage des soins institutionnels aux soins communautaires/à domicile, mais le développement est lent.
Finlande	Impôts avec quelques frais remboursables	Système financé par l'État passant à un système de prestataires à but lucratif et à but non lucratif.
France	Assurance sociale et quelques impôts	Forte tradition d'offre d'économie sociale
Allemagne	Assurance sociale	Forte tradition d'offre d'économie sociale
Italie	Soutien de la famille au financement public des services sociaux	Forte tradition d'offre d'économie sociale

Le tableau 3 montre la population, le pourcentage de la protection sociale dans le PIB, le nombre de travailleurs dans les services sociaux et le taux/valeur de croissance estimé du secteur. La Bulgarie et la République tchèque ont les plus faibles pourcentages du PIB consacrés à la protection sociale.

Tableau 3 : nombre de travailleurs dans les services sociaux et valeur/croissance du secteur

Pays	Population (en million (2015))	% de la population de 65 ans et plus (2014)	% protection sociale dans le PIB	Nombre de travailleurs dans les services sociaux	Valeur secteur/taux de croissance
Bulgarie	7,2	19,6	18,5 %	30 000	s.o.
République tchèque	10,5	17,4	19,7 %	100 000	0,7 % du PIB
Finlande	5,4	19,4	31,9 %	185 800	Croissance de l'emploi de 3,7 %
France	65,8	18,0	34,3 %	980 000	Croissance de l'emploi de 7 % 2000-2007
Allemagne	80,7	20,8	29,1%	1 788 656 et 222 943 (sans assurance sociale)	1,5 milliard € Valeur ajoutée brute de 6,7 % Croissance de l'emploi de 16,2 % et croissance de l'emploi de 8,1 % (sans assurance sociale)
Italie	60,7	21,4	29,9 %	480 634	Incidence économique du secteur sans but lucratif estimée à 4 % du PIB

Source : Rapports PESSIS (PESSIS, PESSIS 2, PESSIS 3) et Eurostat

Bulgarie

La loi sur l'assistance sociale (LSA), adoptée en 1998 et modifiée à plusieurs reprises depuis lors, définit les services sociaux comme « des activités visant à soutenir l'inclusion sociale des groupes défavorisés et à les aider à vivre dans la dignité ». La LSA fournit des services sociaux dans la communauté (environnement familial ou assimilable à une famille) et dans des institutions spécialisées. Les nouveaux prestataires de services, qui comprennent des prestataires sans but lucratif et à but lucratif, ont réduit la domination du secteur public en tant que prestataire de services sociaux (Tomev *et al*, 2014).

La décentralisation de la prestation des services sociaux vers les municipalités, avec un financement par le biais de budgets délégués, a modifié la base du financement, le rendant axé localement. Les politiques visant à promouvoir la désinstitutionnalisation ont entraîné la fermeture d'institutions et la création de nouveaux services de proximité comme alternative aux soins en établissement. L'accent est mis sur la nécessité de rendre les services plus individualisés, intégrés et flexibles tout en essayant d'axer les services sur les personnes les plus à risque (Tomev *et al*, 2015).

République tchèque

La loi sur les services sociaux (2007) détermine la définition et la prestation des services sociaux. Ils sont définis comme : « une activité ou un ensemble d'activités au sens de la présente loi assurant aide et soutien en vue d'inclure socialement ou de prévenir l'exclusion sociale ». Les services sociaux ont pour but d'aider les gens à vivre leur vie de façon

ordinaire – « leur permettre de travailler, faire des courses, fréquenter les écoles et les églises, participer à des activités de loisirs, s'occuper du foyer et d'autres choses communes qui sont habituelles *jusqu'à ce qu'un état ou un incident les empêche* ». Le terme « services sociaux » couvre les services d'aide sociale, de prévention sociale et de conseil. Les services sociaux sont destinés à accroître les niveaux d'inclusion sociale et sont fournis à 700 000 usagers, ce qui représente environ 7 % de la population tchèque, bien qu'ils ne soient pas disponibles de manière uniforme dans tout le pays. L'accès aux services est plus facile dans les zones urbaines. Les services sociaux publics sont financés par les budgets publics et sont définis dans la législation. Le nombre de prestataires sans but lucratif a augmenté (Horecky, 2015).

Finlande

En vertu de la loi sur la protection sociale (710/1982), les municipalités sont devenues responsables de l'organisation des services sociaux, conformément aux besoins de la population locale. Les services sociaux organisés par les municipalités couvrent :

- Les services aux personnes âgées, services d'aide à domicile, logement protégé et soins infirmiers résidentiels ;
- Les services aux personnes handicapées, les services sociaux généraux sont des services primaires et des services spéciaux (logement, appareils d'assistance, transport et services d'interprétation si besoin) ;
- Les services pour les enfants et les familles, soins de jour, services d'aide à domicile, services résidentiels et professionnels pour les enfants et les jeunes ;
- Les services de soutien, de traitement et de réadaptation pour les toxicomanes et leurs familles, ainsi que des services de logement pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Le système finlandais de protection sociale, sous sa forme actuelle, a vu le jour dans les années 1970 et 1980. Les changements intervenus dans le système de protection sociale ont élargi l'éventail des services disponibles et les ont différenciés selon les groupes cibles. Comme dans beaucoup d'autres pays, la plupart des soins institutionnels ont été remplacés par des services dans la communauté. Aujourd'hui, les services de soins non institutionnels sont une priorité dans les services offerts à tous les groupes cibles. Les soins institutionnels ne devraient être utilisés que lorsque les services de soins non institutionnels ne sont pas suffisants pour garantir le traitement et les soins nécessaires. L'objectif est d'aider les gens à vivre chez eux le plus longtemps possible. Le secteur à but lucratif et le secteur sans but lucratif ont commencé à fournir des services au début des années 1990 (Vuorenkoski, 2008).

France

Le terme « action sociale » est utilisé pour désigner toute une série de branches de services sociaux qui travaillent avec les personnes âgées, les personnes handicapées, les services d'accueil de l'enfance et un large éventail d'autres services. Il y a eu des changements majeurs dans la façon dont les services sont financés et dont on y accède. Une réforme majeure du système français de soins de longue durée a eu lieu en 2002, par exemple avec l'introduction de l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA), qui fournit des fonds pour les soins aux personnes âgées fragiles. L'APA est un dispositif national, mis en œuvre au niveau local et couvert par les taxes locales.

Les infirmières et les infirmières auxiliaires, qui sont des travailleurs indépendants ou issues d'organisations à but non lucratif (services à domicile), sont les principaux professionnels de la santé qui dispensent des soins personnels et médicaux à domicile (Le Behan & Martin, 2010). D'autres services sociaux sont également assurés par des agences publiques et à but non lucratif. Elles offrent des services de nettoyage et d'assistance personnelle aux personnes âgées, et sont organisées au niveau local. En 2002, une nouvelle catégorie de soins en établissement a été introduite : les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Il s'agit d'hébergement et de soins de santé (Le Behan & Martin, 2010). De plus en plus d'entreprises se sont engagées dans la mise en place de lits EHPAD.

Allemagne

Il n'existe pas de définition juridiquement contraignante des services sociaux, mais les services sociaux visent à rétablir ou à améliorer la vie physique et émotionnelle d'un individu, ainsi que sa qualité de vie (Heinze 2011 : 169). L'essentiel du travail social consiste à fournir une aide et une protection sociale principalement offertes et financées publiquement par des prestataires de services sociaux professionnels (Brinkmann 2010) : 3). Un nouveau système d'assurance de soins de longue durée a été introduit en 1994. Il a établi une assurance sociale de soins de longue durée (LTCI) et une assurance privée obligatoire de soins de longue durée couvrant l'ensemble de la population. Tous les produits d'assurance sont plafonnés, de sorte qu'il existe en outre des co-paiements privés et une assistance soumise à des contrôles de ressources, en particulier pour les soins à domicile. Les prestataires de services sociaux proviennent des secteurs public, à but lucratif et sans but lucratif, le secteur public ayant la responsabilité de la coordination et de l'impartition aux différents niveaux du gouvernement – fédéral, national et municipal. Le secteur sans but lucratif et caritatif est un important prestataire de services sociaux. Le financement provient de diverses sources : assurance sociale, auto-paiement et État. (Hilbert *et al*, 2012).

Italie

En 2000, le secteur des services sociaux a fait l'objet d'une réforme sectorielle (loi n° 328/2000) et d'une réforme constitutionnelle (loi n° 3/2001). Cela a entraîné des changements importants dans la gestion et la réglementation de la politique sociale en Italie. Le changement le plus important a consisté en la création d'un système de planification sociale fonctionnant aux niveaux régional et local, qui implique la collaboration des acteurs publics et à but non lucratif (Cortese, 2014).

Les services sociaux couvrent un large éventail de services, notamment la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité des chances, le soutien aux personnes âgées, aux personnes handicapées, aux toxicomanes, aux migrants et aux réfugiés, ainsi que d'autres formes d'action sociale. Le versement de prestations en espèces constitue une part importante des services sociaux qui soutiennent les soins informels à domicile. Tous les services sont fournis à la fois par les services sociaux publics et par des organisations à but non lucratif. Le secteur public local impartit souvent la gestion des services sociaux à des organisations sans but lucratif (Cortese, 2014).

Bien que ces six pays présentent de légères différences dans leurs systèmes de services sociaux, il existe de nombreuses similitudes : la demande de services sociaux augmente ; le passage des soins institutionnels aux soins à domicile ou de proximité se produit depuis plus de deux décennies, mais des changements d'attitude institutionnelle et sociale sont encore nécessaires avant que les personnes souffrant de différents types de handicaps puissent mener une vie active à leur propre domicile ; il existe une pression croissante en faveur de services plus individualisés, avec davantage de services de soins à domicile. Plusieurs pays ont introduit des réformes de l'organisation et du financement des services sociaux, mais la viabilité à long terme du secteur des services sociaux n'est encore assurée dans aucun de ces pays. Toutefois, la demande de travailleurs sociaux continuera d'augmenter. Le potentiel d'emploi du secteur des services sociaux est partagé par de nombreux pays et doit être pris en compte dans le cadre de stratégies plus larges de croissance économique aux niveaux national et européen. Plusieurs questions doivent être abordées avant que le plein potentiel du secteur des services sociaux en tant que source d'emploi, prestataire de services sociaux et promoteur de l'inclusion sociale puisse être réalisé. L'une des questions les plus importantes est le recrutement et la rétention des travailleurs sociaux.

6. Recrutement et rétention

Les organisations des secteurs public, à but lucratif et à but non lucratif doivent s'assurer une offre de main-d'œuvre suffisante pour fonctionner efficacement. La gestion des ressources humaines, en particulier pour les activités à forte intensité de main-d'œuvre telles que les services sociaux, est la clé d'une prestation de services réussie. Le recrutement et la rétention d'une main-d'œuvre sont influencés par un certain nombre de facteurs, dont l'un des principaux est le changement démographique. Le vieillissement croissant de la main-d'œuvre pose aux organisations des défis spécifiques, non seulement en termes de recrutement et de rétention du personnel le plus longtemps possible, mais aussi de création d'une nouvelle main-d'œuvre plus jeune. L'impact de changements sociétaux plus larges, par exemple sur la main-d'œuvre, entraînera une augmentation de la demande de services sociaux, en particulier de soins plus formels. Les six pays qui ont fait l'objet de cette recherche présentent des taux de chômage variables, la République tchèque et l'Allemagne affichant des taux de chômage inférieurs à 4 %. L'offre et la croissance de l'emploi dans un pays dans son ensemble ont un impact sur le recrutement et la rétention des travailleurs sociaux. Le secteur des services sociaux a traditionnellement été considéré comme faisant partie des services de protection sociale, financés par le gouvernement, et donc comme faisant partie des dépenses publiques. Toutefois, on est de plus en plus conscient du fait que le secteur des services sociaux, en tant que secteur à forte intensité de main-d'œuvre, contribue effectivement à l'économie par la création d'emplois et les dépenses de consommation qui en résultent. Par conséquent, ce secteur doit être considéré dans le contexte d'une croissance économique plus large et des politiques de l'emploi par l'UE et les gouvernements nationaux.

Interventions efficaces

Des études antérieures sur le recrutement et la rétention ont élaboré des cadres analytiques pour aider à comprendre les interventions utilisées (Webb & Carpenter, 2012 ; Frerichs *et al*,

2015 ; Schulz & Geyer, 2013 ; Eurofound, 2016). Ce qui ressort des entrevues avec les informateurs clés, c'est qu'il existe plusieurs types d'interventions qui fonctionnent au sein des organisations ou à l'extérieur de l'organisation. Certaines des interventions peuvent être classées comme visant à changer à la fois l'organisation et la société. Cela démontre que les interventions de recrutement et de rétention ont des objectifs très variés. Elles tentent de modifier les dynamiques organisationnelles internes, la façon dont l'organisation est perçue de l'extérieur et, plus largement, la manière dont la société perçoit la nature des services sociaux. Le recrutement et la rétention efficaces sont un juste équilibre entre toutes ces interventions.

Tableau 5 : analyse des types d'interventions

Type d'intervention	Organisation	Développement organisationnel	Changement des attitudes sociales
Changement de l'organisation pour que chacun soit impliqué dans le recrutement et la rétention	<ul style="list-style-type: none"> Das Rauhe Haus (Allemagne) Slezska Diakonie (République tchèque) 	OUI	OUI
Développement d'une « marque » organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) (Allemagne) 	OUI	OUI
Formation et perfectionnement professionnel continu – collaboration avec les établissements d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) (Allemagne) Caritas Czech Republic (République tchèque) Coopérative La Rete (Italie) 	OUI	OUI
Développement de valeurs organisationnelles partagées / participation à la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> KVPS (Finlande) 	OUI	
Changement des attitudes sociales à l'égard des services sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Fédération de l'entraide protestante (France) Slezska Diakonie (République tchèque) Czech Republic Association of Social Services (République tchèque) 		OUI
Extension de la main-d'œuvre aux hommes, aux ressortissants de pays tiers, aux jeunes et aux usagers des services	<ul style="list-style-type: none"> Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau (Allemagne), Concorzio Sol Co (Italie), KVPS (Finlande) 	OUI	OUI
Nouvelles technologies et numérisation	<ul style="list-style-type: none"> AIAS Bologna (Italie), Coopérative La Rete (Italie) 	OUI	OUI

Bien que les organisations interrogées aient des niveaux variables de rotation du personnel, elles sont toutes impliquées dans le recrutement régulier. Nombre d'exemples de bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention montrent que les organisations ne se contentent pas de changer la manière dont elles recrutent, mais qu'elles modifient aussi leur mode de fonctionnement. Le succès du recrutement et de la rétention doit tenir compte des questions de communication interne et externe, de la qualité des emplois et de l'image externe de l'organisation, ainsi que de la nature du travail des services sociaux.

Changer l'organisation

Das Rauhe Haus a adopté plusieurs façons d'augmenter le recrutement, par exemple en ciblant les annonces dans des réseaux spécifiques et en recrutant des stagiaires, mais la meilleure pratique de **Das Rauhe Haus** en matière de recrutement réside dans la manière dont l'organisation a dû modifier son mode de fonctionnement pour se recentrer sur la manière dont elle recrute. Cela a entraîné un changement d'attitude et de mentalité. Plutôt que de considérer le recrutement comme la responsabilité du département des ressources humaines, **Das Rauhe Haus** a compris qu'il devait être reconnu comme une responsabilité partagée dans toute l'organisation. « Le recrutement est un travail d'équipe. » Les offres d'emploi sont élaborées par les équipes prestataires de services sociaux, qui connaissent le mieux les besoins. Les descriptions de postes sont devenues plus précises et sont disponibles sur le site Internet de l'organisation. **Das Rauhe Haus** a mis en place des systèmes qui permettent à tout demandeur d'emploi d'entrer facilement en contact avec un membre du personnel qui connaît le poste et est en mesure de répondre aux demandes de renseignements. **Das Rauhe Haus** a reconnu que l'organisation est en concurrence avec d'autres organisations dans le processus de recrutement et doit donc réagir rapidement aux manifestations d'intérêt.

Image de marque

Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) a mis au point le concept d'image de marque de l'employeur comme nouveau mode de recrutement. Encore une fois, comme **Das Rauhe Haus**, cela a été construit sur les bases d'une meilleure communication au sein de l'organisation, ce qui apporte une compréhension et un sens des responsabilités partagés de tous les travailleurs et affecte le fonctionnement interne et externe de l'organisation. La collaboration entre les départements marketing et ressources humaines a été particulièrement importante. **VdDD** a changé la façon dont elle se présente au monde extérieur. Au lieu d'expliquer pourquoi l'organisation est « bonne et géniale », elle explique maintenant ce qu'un employé gagnera à travailler à **VdDD**. Le succès de cette approche dépend d'une « authenticité » entre ce qui est présenté à l'extérieur et ce qui se passe au sein de **VdDD**.

Ces deux exemples montrent que le développement d'une marque et d'autres nouvelles approches de recrutement impliquent non seulement l'utilisation de différentes méthodes de communication, mais aussi un changement fondamental dans la manière dont l'organisation perçoit les candidats potentiels. Tous les membres de l'organisation doivent être impliqués.

En plus d'améliorer le recrutement, les organisations doivent se pencher sur la manière de retenir le personnel recruté. De nombreux travailleurs sociaux sont fortement motivés par la cause sociale ou la mission de leur organisation, mais il existe de nombreuses raisons pour

lesquelles les travailleurs quittent leur emploi. Des raisons liées à la satisfaction au travail. Un rapport Eurofound (2012) sur les conditions de travail sectorielles et les tendances de la qualité de l'emploi en Europe a constaté qu'il existe quatre indicateurs de qualité de l'emploi :

- Gains/salaire ;
- Qualité du temps de travail (durée, horaires, discrétion sur la durée du travail et flexibilité à court terme) ;
- Perspectives : sécurité d'emploi, évolution de carrière et qualité des contrats ;
- Qualité intrinsèque de l'emploi : compétences et discrétion, bon environnement social, bon environnement physique, intensité du travail (Eurofound, 2012).

De nombreuses organisations se concentrent sur les aspects les plus intangibles de la qualité de l'emploi, qui ont trait à l'évolution de carrière et à l'environnement de travail, et recourent à des interventions qui améliorent le fonctionnement de l'organisation. Il peut s'agir d'introduire de nouvelles unités ou d'améliorer la communication au sein de l'organisation, ce qui sous-tend une plus grande implication des travailleurs dans les décisions organisationnelles et une plus grande maîtrise de l'environnement de travail, ce qui reflète une meilleure utilisation de la forte motivation intrinsèque de nombreux travailleurs du secteur.

Slezska Diakonie a introduit des tables rondes qui ont porté sur les moyens d'améliorer le recrutement, la rétention et la motivation du personnel. Un principe sous-jacent est que tous les travailleurs de **Slezska Diakonie** peuvent apporter une contribution à l'organisation. Cependant, une partie de l'intervention visait à aider les gestionnaires à comprendre la motivation du personnel, en tirant des leçons des bonnes et des mauvaises pratiques. Ces premières tables rondes se sont transformées en une série de groupes de travail sur les innovations qui traiteront du recrutement et de la rétention comme l'un des nombreux enjeux. Cela montre que des stratégies de recrutement et de rétention efficaces doivent être au cœur d'une organisation et qu'elles font également partie intégrante du développement stratégique et des relations externes.

Formation et apprentissage tout au long de la vie

L'éducation, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie sont considérés comme l'une des principales occasions de résoudre les problèmes de recrutement et de rétention. La formation de la main-d'œuvre existante est considérée comme essentielle pour développer, enrichir et valoriser l'expérience des travailleurs. Cela est particulièrement important pendant une période où les besoins des usagers changent.

Le rôle de la formation et de l'éducation dans le recrutement et la rétention couvre de nombreux types d'initiatives et de relations entre les organisations et les établissements d'enseignement et de formation. Certaines organisations ont l'habitude de dispenser leur propre formation et ont créé leurs propres universités par le passé. Ceci fournit un contexte organisationnel pour la formation et le développement professionnel continu. Les fédérations ont une tradition plus forte de développer leur propre formation et de gérer leurs propres écoles de formation ou universités.

Programmes d'études spéciales

L'Université **VdDD** de sciences appliquées a mis au point un programme d'études spéciales et de formation avancée à l'intention des responsables des ressources humaines et du personnel chargé de la formation au sein de l'organisation, afin qu'ils puissent élaborer des outils de recrutement, de rétention et de formation du personnel. Le perfectionnement professionnel continu en matière de recrutement et de formation est également assuré à l'aide d'événements et de séminaires réguliers. La formation fait désormais partie intégrante de l'amélioration des pratiques de recrutement et de rétention.

Caritas Czech Republic gère sa propre école universitaire de travail social et bon nombre de ses diplômés deviennent des travailleurs de Caritas. Les organisations qui ont leur propre université et institut de formation professionnelle peuvent les utiliser de plusieurs façons pour fournir des travailleurs sociaux. Directement, les étudiants seront formés et encouragés à travailler avec **Caritas Czech Republic** à l'issue de leur formation. Comme la formation professionnelle a une forte composante pratique, les étudiants effectuent souvent des stages au sein des organisations de **Caritas**. Cela permet à l'étudiant et à l'organisation de travailler ensemble, ce qui peut faciliter une offre d'emploi. Les organisations ont accès à différentes sources de financement pour la formation. **Caritas Czech Republic** a utilisé le financement du Fonds social européen (FSE) pour offrir au personnel une formation professionnelle en compétences et connaissances. L'organisation a constaté que la coopération internationale est bonne pour motiver le personnel qui parle d'autres langues.

Travailler avec les universités et d'autres partenaires

De nombreuses organisations ont reconnu que les réformes de la formation des travailleurs sociaux dépendent du contact direct des étudiants avec les usagers des services. **Coopérative La Rete** considère comme une bonne pratique de travailler avec son université locale, l'Université de Vérone, et d'offrir des stages pour les étudiants en travail social. Les récentes réformes de la formation ont mis l'accent sur la nécessité pour les étudiants d'avoir un contact direct avec les usagers des services dans le cadre de leur formation. **Coopérative La Rete** est en mesure d'offrir cette expérience. Par conséquent, les étudiants du baccalauréat universitaire en travail social sont recrutés par **Coopérative La Rete** après l'obtention de leur diplôme.

Certaines organisations, par exemple **Coopérative La Rete** font évaluer les besoins de formation des équipes par un coordinateur d'équipe. L'apprentissage tout au long de la vie est considéré comme important parce que les besoins des usagers de services changent avec le temps. En 2017, une formation de cinq jours a été organisée avec **fio.PSD**, une fédération italienne d'organisations pour les sans-abri, qui montre comment les possibilités de formation sont souvent élargies grâce aux liens créés au sein d'une organisation faîtière nationale.

La capacité des organisations de services sociaux à travailler avec les écoles et les universités est cruciale pour le développement de nouvelles initiatives de formation. En France, bien que la **Fédération de l'entraide protestante (FEP)** n'ait pas beaucoup de liens avec les écoles de formation locales, elle a récemment développé une nouvelle initiative pour organiser trois cours de formation en travail social dans les domaines de la pédagogie, de la philosophie et de la pratique sociale, qui favorisent des approches plus progressistes de la prestation des services sociaux. Ces nouvelles dimensions de la formation changeront la façon dont les personnes travaillent et développeront une nouvelle

compréhension de la formation. La **Fédération de l'entraide protestante (FEP)** vise à faire reconnaître le diplôme par le gouvernement français. Ces trois cours disposent déjà de conventions d'autorisation validées et vont délivrer un diplôme. Permettre aux travailleurs d'accéder à ce type de formation rend leur travail plus attrayant.

Stages

Il y a deux ans, **Caritas Czech Republic** a élaboré une nouvelle politique en matière de stages. L'organisation propose désormais un certain nombre d'heures de stage, qui couvrent le travail social, les soins directs et la gestion. Le stagiaire dispose d'un mentor au sein de l'organisation. Le stage offre 350 heures de formation pratique. Ces initiatives ont été développées en partenariat avec les principales universités tchèques.

Certaines organisations sont explicites sur le fait d'encourager les travailleurs à considérer d'autres organisations de la même fédération comme une forme d'évolution de carrière. D'un point de vue organisationnel, il s'agit d'une façon de faire croître et de développer la main-d'œuvre en offrant de nouvelles possibilités aux travailleurs. C'est le type d'intervention qui est ouvert aux fédérations plutôt qu'aux prestataires individuels.

Développement organisationnel

Bon nombre des exemples de bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention impliquent le développement organisationnel, mais certaines organisations mettent l'accent sur le développement organisationnel comme moyen de transformer les pratiques de travail. **KVPS** est une organisation finlandaise qui fournit des services aux personnes ayant des difficultés d'apprentissage. Le personnel a des antécédents professionnels variés, par exemple, des infirmières praticiennes et des travailleurs sociaux. **KVPS** se concentre sur l'amélioration du bien-être des employés en soutenant leur motivation sous-jacente en leur offrant la possibilité d'utiliser les compétences existantes de différentes façons. Le personnel est encouragé à développer de nouvelles activités et de nouveaux services. Cette approche est sous-tendue par la promotion de valeurs partagées à travers la formation, qui crée une compréhension commune des valeurs, de la structure et des activités au sein de **KVPS**. Il y a quatre valeurs fondamentales : le respect humain, la fiabilité, le renouvellement et l'efficacité. Une compréhension commune de ces valeurs conduit à un engagement accru du personnel, comme en témoignent les résultats d'une enquête annuelle auprès du personnel. Le personnel apprécie les opportunités d'utiliser leurs compétences non seulement pour travailler avec un client, mais aussi pour développer l'organisation dans son ensemble.

Une grande attention est portée à la gestion et au leadership, notamment l'idée d'avoir un manager proche des travailleurs et des clients. Il y a beaucoup de formation pour les gestionnaires de services afin qu'il y ait des liens entre le bien-être des travailleurs et celui des usagers. L'objectif est de se concentrer sur le rôle de l'organisation en tant qu'employeur, qui doit prendre soin des travailleurs. Il existe de nombreuses activités qui favorisent le bien-être des communautés de travail afin que les personnes aiment y travailler. **KVPS** s'efforce de créer des parcours de carrière afin qu'ils puissent recruter des personnes pour d'autres postes au sein de l'organisation, par exemple des infirmières praticiennes qui deviennent gestionnaires.

Cette approche globale de la satisfaction et de la motivation du personnel est amenée à un autre niveau avec la création d'un nouveau département qui se concentrera sur l'accroissement et l'évolution des connaissances. L'une des valeurs organisationnelles fondamentales de **KVPS** étant le renouvellement, la nouvelle unité de formation aidera le personnel à réfléchir sur leurs pratiques actuelles. Le personnel planifie et conçoit sa propre formation. Les usagers de services font partie intégrante de ce processus et contribuent à définir des valeurs organisationnelles communes. La formation et l'éducation sont organisées à travers ce nouveau centre. Le personnel se motive pour développer ses propres connaissances. Il y a un mélange d'apprentissage en ligne et de formation traditionnelle afin d'attirer tout un éventail de personnel.

Changement des facteurs externes

L'un des problèmes auxquels les organisations de services sociaux sans but lucratif sont confrontées dans le recrutement du personnel est la mauvaise perception du travail social au sein de la société. Ces attitudes prendront du temps à changer, car il ne s'agit pas seulement de sensibiliser à la valeur du travail social, mais aussi de changer les attitudes à l'égard des personnes qui en bénéficient. Il existe plusieurs types d'interventions. Bon nombre des interventions, qui sont mises en œuvre par l'intermédiaire des organisations, par exemple les augmentations de salaire et la formation, auront un certain effet sur l'image des services sociaux, mais des changements plus fondamentaux sont nécessaires. Ceux-ci devront être dirigés par des autorités nationales ou de grandes institutions. Certaines organisations tentent déjà d'amorcer ces changements d'attitude.

La **Fédération de l'entraide protestante** a créé une exposition intergénérationnelle en septembre 2017 qui a réuni des personnes pour échanger des histoires sur le travail social. L'organisation a également fait pression sur le Commissaire à l'action sociale récemment nommé en France à ce sujet. Le Commissaire comprend ce problème et reconnaît que les attitudes devront changer. Il s'agit là d'un exemple de tentative visant à modifier les attitudes sociales à l'égard des services sociaux et de sa main-d'œuvre.

D'autres organisations utilisent les médias sociaux pour changer l'image qu'elles présentent au monde extérieur dans le cadre d'un processus de sensibilisation de la société aux aspects positifs des services sociaux. En République tchèque, comme dans d'autres pays d'Europe de l'Est, il existe encore beaucoup de préjugés à l'égard des institutions fournissant des services sociaux, même si la manière dont les services sociaux sont fournis a beaucoup changé. Le grand public ne s'en rend pas compte et ne reconnaît donc pas le statut des professionnels, même si la législation fixe des normes de qualité et des normes professionnelles. **Slezska Diakonie** a eu recours à un bulletin vidéo pour informer le public sur les services sociaux qu'elle offre et pour aider à surmonter les préjugés des personnes contre ceux qui utilisent ces services.

En plus de changer l'image du travail social, certains répondants estimaient qu'il y avait des signes que les jeunes travailleurs commençaient à s'intéresser à travailler dans un secteur qui reflétait leurs valeurs et leurs objectifs. Cela fait partie d'un changement plus large dans la société où les objectifs d'argent sont remplacés par l'accomplissement par le travail. Par conséquent, les campagnes visant à changer les attitudes à l'égard du travail social

constituent une part importante de ce changement culturel. Le site Web *Watchado.com* est un exemple d'intervention conçue pour amener les gens à se demander ce qu'ils attendaient d'un emploi et ce qu'ils pouvaient apporter à un nouveau domaine de travail. Pour utiliser ce site, les internautes accèdent à une page afin de rechercher un emploi, par exemple d'ingénieur. Il est ensuite posé à la personne des questions sur ce qu'elle fait afin d'établir un profil d'emploi. Elle peut ensuite être redirigée vers une autre section du site Web où il y a des emplois qui semblent plus adaptés à son profil. De cette façon, le site Web tente de changer la façon dont les gens pensent aux emplois et de montrer qu'ils ont les compétences et l'expertise nécessaires pour occuper différents postes, qui peuvent relever du secteur des services sociaux.

L'**Association des services sociaux (République tchèque)** a créé un prix « Employeur de l'année pour les travailleurs sociaux » afin d'accroître le prestige des services sociaux et de leur main-d'œuvre. Il s'agit de faire en sorte que les médias s'intéressent davantage à l'écriture sur le travail des services sociaux, en travaillant indirectement à changer les attitudes dans la société. Ce prix contribuera à sensibiliser le public à la nécessité d'améliorer les salaires de la main-d'œuvre des services sociaux. L'**Association des services sociaux** fait actuellement pression sur le gouvernement tchèque pour qu'il finance cette amélioration.

Rendre les emplois plus accessibles

Ressortissants de pays tiers

Le recrutement de ressortissants de pays tiers est déterminé par la situation nationale, mais les organisations de services sociaux sont confrontées à des problèmes communs. Le manque de reconnaissance des qualifications acquises dans les pays d'origine et les difficultés d'accès à la formation sont deux problèmes majeurs. Certains pays européens perdent également des travailleurs sociaux parce qu'ils sont recrutés par d'autres pays européens, un problème qui pourrait être résolu en augmentant les salaires et en améliorant les conditions de travail dans le secteur social en général.

En Allemagne, **Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau** a lancé un projet d'intégration des infirmières vietnamiennes. Un groupe est arrivé en juillet 2016 pour travailler dans les services sociaux, mais elles ont dû travailler comme aide-soignante parce qu'elles n'avaient pas les compétences linguistiques ou cliniques pour pratiquer en Allemagne. Le projet offre une formation linguistique et clinique une fois par semaine pour appuyer leur future demande d'inscription à titre d'infirmière. L'ex-Allemagne de l'Est a des liens historiques avec le Viêt Nam et les organisations utilisent ces liens pour recruter des infirmières, en leur offrant une formation pour faciliter leur intégration dans le système de santé et de services sociaux.

En 2016, **Eurodiaconia** a produit un rapport sur « L'éducation, la formation et les qualifications des infirmières et des aide-soignantes à travers l'Europe » (2016) qui a cartographié les qualifications et les normes de formation des infirmières et aide-soignantes dans chaque système national. Ces profils nationaux permettent une comparaison entre les pays, ce qui est important pour les organisations qui envisagent de recruter des ressortissants de pays tiers et des travailleurs d'autres pays de l'UE.

Jeunes

Le recrutement de jeunes dans le secteur des services sociaux est crucial pour mettre en place une main-d'œuvre durable dans la quasi-totalité des pays. Étant donné que de nombreux jeunes ne connaissent pas bien les services sociaux, plusieurs organisations de services sociaux ont mis en place des programmes qui encouragent les jeunes à faire du bénévolat et à acquérir de l'expérience dans ce domaine. La création de places d'apprentissage est un autre moyen d'encourager les jeunes à rejoindre le secteur.

Une autre approche, pour changer les attitudes des jeunes, consiste à les encourager à prendre une année « sabbatique » pour faire l'expérience du travail dans les services sociaux. **Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau** possède un grand centre de bénévolat accueillant 120 bénévoles après avoir terminé leurs études secondaires. Il s'agit d'une sorte d'année de « services sociaux » pour le développement personnel et l'orientation. Ils peuvent être placés dans un jardin d'enfants, travailler avec des personnes âgées ou handicapées. Ils sont reconnus comme bénévoles, ont une assurance et suivent des cours spéciaux sur le développement personnel. Environ un tiers des étudiants suivent une formation professionnelle à **Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau** après avoir décidé de travailler dans les services sociaux.

En Italie, **Consortio Sol.Co**, un réseau d'entreprises sociales siciliennes, offre un encadrement et un soutien intergénérationnel à ses travailleurs. Les travailleurs sont regroupés en fonction de leur emploi et chaque groupe a un animateur qui possède une vaste expérience dans un domaine de travail particulier. L'animateur travaille avec les membres du groupe pour développer leurs compétences et leur expertise et soutenir les récentes recrues au sein de l'organisation. Ce dispositif vient compléter un système de tutorat auquel chaque nouvelle recrue participe pendant les premiers mois d'emploi.

En 2014, la **Garantie pour la jeunesse** a été lancée dans le cadre d'une initiative de l'UE visant à offrir aux jeunes de moins de 25 ans un accès à l'emploi, à la formation continue, à l'apprentissage ou au stage. L'accent est mis sur le soutien aux jeunes pour qu'ils accèdent au marché du travail réel plutôt que sur la recherche d'alternatives au travail. La **Garantie pour la jeunesse** s'efforce également de réformer les systèmes et politiques nationaux d'emploi afin de créer des mesures spécifiques pour aider les jeunes à entrer dans la vie active. Les projets nationaux contribuent à sensibiliser les jeunes aux possibilités de formation, à les aider à faire des choix de carrière et à identifier les obstacles à l'emploi, tels que de faibles qualifications. La **Garantie pour la jeunesse** peut contribuer à sensibiliser les jeunes au développement d'une carrière dans le secteur des services sociaux.

Équilibre hommes-femmes

Les travailleuses représentent la majorité de la main-d'œuvre des services sociaux en Europe. Le faible niveau de participation des hommes aux services sociaux s'explique par les attitudes culturelles à l'égard des hommes qui assument un rôle de soins personnels, car dans la plupart des sociétés, les soins étaient traditionnellement prodigués par des femmes. Bien qu'il y ait un changement progressif en ce qui concerne l'accueil de l'enfance, avec un plus grand nombre d'hommes assumant ce rôle, travailler avec des personnes âgées ou handicapées exige toujours un fort engagement. Le faible salaire, l'absence de perspectives de carrière et de formation dans le secteur des services sociaux peuvent également

constituer un obstacle au recrutement d'hommes, car ils attendent souvent des salaires plus élevés, en particulier dans les régions où les hommes restent les soutiens de famille traditionnels. De nombreuses organisations ont tenté de recruter davantage d'hommes, mais souvent avec un succès limité, bien que toutes reconnaissent l'importance de créer une main-d'œuvre plus équilibrée entre hommes et femmes.

Verein Stadmission Hamburg travaille avec des sans-abri, originaires d'autres pays européens. Elle emploie environ 50 % de travailleurs masculins, une proportion relativement élevée pour les services sociaux. Elle vise à recruter des équipes avec un équilibre entre hommes et femmes. Le travail avec les personnes sans-abri est considéré comme un travail à risque plus élevé que les autres formes de services sociaux, ce qui semble influencer la perception des candidats potentiels.

Recrutement de clients

Les services sociaux couvrent de nombreux types de services et travaillent également avec divers groupes défavorisés. Pour illustrer le fait que les services sociaux sont conçus pour soutenir les personnes qui traversent des périodes difficiles et qui peuvent ensuite contribuer à nouveau à la société, plusieurs organisations interrogées dans le cadre de cette recherche ont donné des exemples où les clients sont devenus des bénévoles ou des travailleurs rémunérés. En Italie, **Consorzio Sol.Co** a recruté des usagers des services, souvent des sans-abri ou des réfugiés, pour devenir partenaires de travail dans la coopérative. En Finlande, **KVPS** a également recruté des usagers des services. Le processus peut être progressif, les usagers des services s'impliquant dans le recrutement de travailleurs ou la formation de travailleurs sociaux dans les écoles locales. Ces processus commencent à sensibiliser les usagers de services à la nature du travail dans l'organisation. En tant qu'usagers, ils ont également une idée de ce qui constitue un service de haute qualité.

Numérisation/nouvelles technologies

L'évolution récente des nouvelles technologies et le recours à l'intelligence artificielle sont encore en cours d'évaluation dans de nombreux secteurs. Bien que les prévisions actuelles concernant la demande future de différents types d'emplois soient sujettes à de grandes variations, certains thèmes récurrents se dégagent. L'OCDE (2015, 2016, 2016a) a constaté une augmentation de la demande d'emplois non répétitifs hautement qualifiés et d'emplois non répétitifs peu qualifiés. Les emplois non répétitifs hautement qualifiés englobent les compétences en information, en relations interpersonnelles et en résolution de problèmes. Les emplois non répétitifs peu qualifiés englobent les soins et les services personnels. Ces deux types de compétences non répétitives peu qualifiées sont importantes pour le secteur des services sociaux et laissent entendre que des emplois continueront d'être nécessaires.

Un rapport récent de Price Waterhouse Cooper (PWC) sur l'automatisation au Royaume-Uni est parvenu à des conclusions similaires. Il a souligné que la demande d'emplois dans les services sociaux se poursuivrait. Le secteur de la santé humaine et du travail social, qui représente 12,4 % des emplois au Royaume-Uni, devrait perdre 17 % des emplois en raison de l'automatisation. Il s'agit d'une proportion beaucoup plus faible que celle des secteurs du commerce de gros, de la fabrication et du transport qui, selon les prévisions, devraient perdre au moins 45 % de leurs emplois en raison de l'automatisation (PWC, 2017). Ces

tendances suggèrent qu'une polarisation du marché du travail pourrait avoir lieu entre les emplois répétitifs et les emplois non répétitifs (OCDE, 2016, 2016A).

Une autre façon d'envisager les emplois futurs consiste à analyser le contenu des tâches de chaque emploi plutôt que le contenu moyen des tâches. Cette approche plus individuelle montre qu'un nombre moins élevé d'emplois sera affecté (Arntz, Gregory et Zierahn, 2016). Les emplois dont les niveaux d'interaction face à face sont plus élevés sont moins vulnérables à l'automatisation que ceux dont les niveaux d'interaction face à face sont moins élevés. Les emplois dans les services sociaux ont un pourcentage élevé d'interaction face à face.

Les exigences des emplois dans les secteurs de la santé humaine et du travail social concernent généralement les niveaux d'éducation supérieurs. Cela contraste avec le secteur du commerce de gros, qui compte un plus grand nombre de travailleurs ayant un faible niveau d'instruction. Les personnes peu qualifiées et ayant un faible niveau d'instruction sont les plus vulnérables aux pertes d'emplois. Cela a des implications pour le secteur des services sociaux. Les travailleurs sociaux couvrent à la fois les travailleurs très instruits et les travailleurs moins instruits, mais on est de plus en plus conscient que tous les travailleurs sociaux ont besoin d'une certaine formation professionnelle pour acquérir les compétences et l'expertise nécessaires à la prestation des services sociaux. La promotion de nouvelles formes de formation professionnelle non seulement rehaussera le statut du travail dans le secteur, mais créera également une main-d'œuvre hautement qualifiée et instruite, ce qui les travailleurs moins vulnérables à la perte d'emploi.

Changer la façon dont les services sont fournis

Il est déjà prouvé que les nouvelles technologies changent la façon dont les travailleurs sociaux recueillent et conservent les informations sur leurs clients. Les iPad, les tablettes et autres moyens de collecte d'informations par les travailleurs sociaux commencent à être plus largement utilisés. Cela apporte des avantages parce que les travailleurs sociaux sont en mesure de partager des données sur les clients entre secteurs et agences, ce qui peut améliorer la façon dont les services sociaux sont coordonnés et fournis.

Coopérative La Rete a utilisé les nouvelles technologies pour rassembler différents ensembles de données sur les clients d'un éventail d'agences. Elle a utilisé la base de données « Anthology » qui construit des dossiers détaillés sur les usagers de services, ce qui permet aux travailleurs de passer plus de temps avec les usagers, plutôt que de collecter des données. Cela a conduit à l'ouverture d'un nouveau centre avec les ressources libérées par l'utilisation de cette technologie.

Technologie d'assistance

L'utilisation des nouvelles technologies dans la prestation de services sociaux, qui a le potentiel de changer la nature du travail social et de réduire une partie de la demande de travailleurs, n'est qu'à un stade précoce de développement dans de nombreuses organisations. Un récent rapport du Réseau social européen (2017) souligne que certaines innovations technologiques peuvent rendre les services sociaux plus attrayants en fournissant certains services, tels que le lavage et le séchage, qui éliminent la nécessité pour les travailleurs sociaux de fournir ces services. Il existe déjà des exemples de nouvelles technologies qui appuient les façons dont les personnes handicapées

fonctionnent grâce aux technologies assistées par ordinateur, qui aident les personnes à se déplacer et à communiquer. Ces adaptations des nouvelles technologies ont des répercussions sur la formation des travailleurs sociaux et sur les clients eux-mêmes. Il est possible de créer de nouveaux services.

En Italie, **AIAS Bologna** utilise la technologie assistée depuis plus de 20 ans. **AIAS Bologna** a une équipe de 25 personnes avec un bagage varié de professions et de compétences, notamment des ergothérapeutes, des éducateurs, des spécialistes des technologies de l'information et de la communication et des travailleurs sociaux, qui travaillent tous avec des personnes handicapées. Il s'agit d'une équipe très spécialisée et formée sur le tas, car il n'y a pas beaucoup de cours spécialisés en technologie assistée. Les travailleurs sont recrutés dans un groupe existant pour devenir éducateurs en technologie d'assistance et en prestation de services. Il existe plusieurs accords avec l'université locale pour former des ergothérapeutes dans la région. Parfois, des membres de cette équipe se rendent au domicile des personnes pour évaluer la manière dont elles utilisent la technologie et identifier les obstacles. L'équipe fonctionne comme un centre de conseil indépendant, financé par le Fonds pour la santé publique.

7. Conclusion

Cette étude a révélé que de nombreuses approches novatrices en matière de recrutement et de rétention ont été mises au point dans le secteur des services sociaux dans les six pays étudiés : Bulgarie, République tchèque, Finlande, France, Allemagne et Italie. Les constatations sont qu'il existe de nombreuses bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention des travailleurs sociaux, pratiques qui bénéficieraient d'une diffusion plus large.

Principales caractéristiques des bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention

L'une des conclusions les plus importantes de cette recherche est que les organisations ont constaté que le recrutement doit être la responsabilité de toute l'organisation, et pas seulement du département des ressources humaines. La direction et les travailleurs de première ligne doivent être impliqués dans le processus de décision quant aux types d'emplois requis et à l'expertise et l'expérience nécessaires pour faire le travail. Pour que le recrutement et la rétention soient au cœur des préoccupations de l'organisation, ils doivent être considérés comme faisant partie intégrante du processus de planification. Par exemple, la direction et les travailleurs de première ligne doivent travailler ensemble pour déterminer les besoins en recrutement et les façons de concevoir les descriptions des emplois. L'implication plus large de toutes les parties de l'organisation dans le recrutement et la

réretention a également montré qu'une approche plus holistique du développement organisationnel aide à intégrer les travailleurs sociaux dans la conception et la prestation des services. Les organisations doivent valoriser leurs travailleurs et créer des structures, par exemple de nouveaux services de formation, qui rassemblent les travailleurs et la direction pour identifier les priorités organisationnelles et les moyens de mettre en œuvre de nouvelles stratégies organisationnelles.

Les organisations de services sociaux qui travaillent en étroite collaboration avec les établissements d'enseignement et les universités locales peuvent offrir des possibilités supplémentaires de stages et d'expérience professionnelle. L'interaction entre les organisations et la formation professionnelle a permis d'influer sur les programmes de formation et de s'impliquer dans la conception des programmes. Les usagers des services ont souvent réagi positivement à la participation au processus de recrutement et de formation. Ils ont une bonne compréhension des services sociaux de qualité et de leur expérience du recrutement, ce qui a parfois conduit à la décision de postuler à un emploi dans l'organisation.

Afin d'encourager les jeunes à envisager une carrière dans les services sociaux, certaines organisations de services sociaux se sont engagées dans des programmes qui promeuvent les stages, ce qui contribue à changer la façon dont les jeunes perçoivent les services sociaux. Celles-ci contribuent à accroître le nombre de jeunes entrants dans le secteur et permettent ainsi d'équilibrer les tendances de vieillissement dans le secteur. De nombreuses organisations commencent à travailler de manière créative avec les médias et les plateformes de médias sociaux pour faire mieux comprendre le fonctionnement des services sociaux. Cela contribue progressivement à changer la perception qu'a le public du travail social.

Obstacles au recrutement et à la rétention

Cette étude a également permis de cerner plusieurs obstacles au recrutement et à la rétention. Une question importante que la société doit comprendre, c'est que les services sociaux ne sont pas comme les autres secteurs de services. Dans la plupart des cas, les usagers n'achètent pas de services sociaux. Il existe une relation triangulaire entre les usagers, les gouvernements et les prestataires de services sociaux. La qualité des services sociaux dépend du développement d'une relation de confiance entre ces trois groupes.

Les services sociaux manquent souvent de ressources pour répondre à l'éventail croissant des besoins de la société. Les politiques d'austérité ont conduit à une réduction du financement des gouvernements, ce qui limite les niveaux de rémunération et n'améliore pas l'image du secteur parmi les nouveaux arrivants potentiels et le secteur en général. Les services sociaux fournissent des services aux personnes qui sont incapables de faire face seules et qui peuvent avoir besoin d'un soutien temporaire ou permanent. De plus en plus, la société doit reconnaître que de nombreuses personnes auront besoin de services sociaux à un moment donné de leur vie et que la valeur des services sociaux et des travailleurs qui les fournissent devrait être reconnue dans la société au sens large. À l'heure actuelle, le travail social est encore considéré comme un statut inférieur dans de nombreux pays. Cela ne changera que si les conditions de travail, la formation et la rémunération sont améliorées de manière à ce que le travail social soit valorisé en tant que profession.

Quel est le besoin identifié dans ce rapport ?

Afin d'accroître le recrutement de travailleurs sociaux, il faudrait encourager les groupes professionnels connexes à travailler dans les services sociaux. De plus en plus, les formes multidisciplinaires de prestation de services sociaux sont considérées comme plus efficaces. Il faudrait encourager les nouveaux professionnels de la santé et des services sociaux de l'intérieur et de l'étranger à travailler dans le secteur. Les autorités nationales ont un rôle important à jouer en valorisant davantage les travailleurs sociaux par la manière dont elles les promeuvent et les récompensent. Les autorités nationales doivent également jouer un rôle dans le changement des attitudes sociales à l'égard des services sociaux et des travailleurs qui les fournissent, en faisant connaître l'importance du travail et la manière dont il est fourni.

Une plus grande prise de conscience de l'importance de changer la gestion des organisations afin que les travailleurs soient plus étroitement impliqués dans la conception et la prestation des services est nécessaire. Cette approche a le potentiel d'améliorer la rétention. Il est donc nécessaire de former les travailleurs à ces nouveaux rôles.

8. Références

Arntz, M. Gregory T. et Zierahn U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations, N° 189 Paris : Publication de l'OCDE <http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>

Arts W. & Gelissen J. (2002) Three worlds of welfare capitalism or more? A state-of-the-art report Journal of European Social Policy 12(2) : 137-158

Brinkmann V. (2010) Sozialwirtschaft Grundlager – Modelle – Finanzierung Wiesbaden, Gabler Verlag

Conen W.S. Henkens K. Schippers J. (2012) Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe International Journal of Manpower 33(6) : 648-665

Cortese C. (2014) Country case study: Italy Pessis 2 European Project 'Promoting employers' social services organisations in social dialogue'

EASPD (2017) Plan d'investissement de l'UE pour le secteur social <http://www.socialinvestment.eu/en/about>

Esping-Andersen, G. (1990) The Three Worlds of Welfare Capitalism Oxford: Polity Press

Eurodiaconia (2016) The education, training and qualifications of nursing and care assistants across Europe Bruxelles : Eurodiaconia

Eurofound (2009) Demographic change and social services Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Eurofound (2012) Trends in Job Quality in Europe Office des publications de l'Union européenne

Eurofound (2014) Working conditions and job quality: comparing sectors in Europe, Dublin

Eurofound (2016) Sustainable work throughout the life course: national policies and strategies Eurofound Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg

Commission européenne (CE) (2011) Étude sur les services sociaux et l'intérêt général Rapport final DG Emploi, affaires sociales et inclusion

Commission européenne (2014) Services de santé et services sociaux dans une perspective économique et d'emploi Revue trimestrielle de l'UE sur l'emploi et la situation sociale Décembre 2014

Commission européenne (2015) Fiche thématique Semestre européen Santé et systèmes de santé <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/2015/health-and-health-systems.pdf>

Commission européenne (2015) Examen des récentes réformes de la politique sociale 2015 Rapport du Comité de la protection sociale http://www.age-platform.eu/images/stories/Publications/SPC_report_2015.pdf

Commission européenne (2015) Projet de rapport conjoint sur l'emploi de la Commission et du Conseil accompagnant la communication de la Commission sur l'examen annuel de la croissance 2016 Bruxelles, 26.11.2015 COM (2015) 700 final

Commission européenne (2016) Une nouvelle stratégie pour les compétences en Europe Travailler ensemble pour renforcer le capital humain, l'employabilité et la compétitivité COM (2016) 381 <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/EN/1-2016-381-EN-F1-1.PDF>

Commission européenne (2017) Profil européen des compétences pour les ressortissants de pays tiers <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&intPagId=5019&langId=en>

Commission européenne (2017) Plan directeur sur l'innovation numérique dans la transformation de la santé et des soins sociaux <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/blueprint-digital-transformation-health-and-care-ageing-society>

Réseau social européen (2016) Investir dans la main-d'œuvre des services sociaux Réseau social européen

Service volontaire européen (2017) Que signifie le service volontaire européen ? SVE <https://europeanvoluntaryservice.org/whatis-evs/>

Fansten M. (2012) Une étude sur le dialogue social dans les services sociaux en France Projet européen Pessis « Promoting employers' social services organisations in social dialogue ».

ForQuality! (2017) Qualité des emplois et des services dans le secteur des soins personnels et des services aux ménages Boîte à outils européenne <https://forquality.eu/publications/>

Frerichs F. Lindley R. Aleksandrowicz P. Baldauf B. Galloway, G. (2012) Active ageing in organisations: a case study approach International Journal of Manpower. 33(6): 666-684

Heinze R.G. (2011) Rickkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in Unsicheren Zeiten Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften p.169 cited in. Hilbert J., Evans M. Galtschenko W. (2012) Sociosclerosis: Employer-employee relations in German social services at the crossroads Projet PESSIS : Promoting employers' social services in social dialogue

Hilbert J., Evans M. Galtschenko W. (2012) Sociosclerosis: Employer-employee relations in German social services at the crossroads Projet PESSIS : Promoting employers' social services in social dialogue

Horecky J. (2014) Bulgaria Country Case study Projet PESSIS : Promoting employers' social services in social dialogue

Kroezen M. Dussault G., Craveiro I. Dieleman M. Jansen C. Buchan J. Barriball L. Rafferty A.M, Bremner J. Sermeus W. (2015) Recruitment and retention of health professional across Europe: A Literature review and multiple case study research Health Policy 119: 1517-1528

Leichsenring K. (2012) Integrated care for older people in Europe – latest trends and perceptions International Journal of Integrated Care (12) 30 janvier 2012

Conseil nordique des ministres (2014) Recruitment and Retention of Health Care Professionals in the Nordic Countries A Cross-national Analysis TemaNord 2014:554

OCDE (2015) Nouveaux marchés et nouveaux emplois Documents de travail sur l'économie numérique Paris : OECD

OECD (2016) Automatisation et travail indépendant

dans une économie numérique Synthèses sur l'avenir du travail Paris : OECD

OECD (2016a) L'importance des compétences : nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes Études de l'OCDE sur les compétences Paris : OECD

PWC (2017) Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the UK and other major economies World Economic Outlook

Schulz E. & Geyer J. (2013) societal change, care need and long term care workforce in selected European countries Neujobs Working Paper D12.2, Décembre 2013

Tomev L. Mihailova T. & Robarova E. (2014) Bulgaria Country case study Projet PESSIS : Promoting employers' social services in social dialogue

Vuorenkoski L. (2008) Finland Health Systems Review Health Systems in Transition European Observatory on Health Systems and Policies

Webb C.M. & Carpenter J. (2012) what can be done to promote the retention of social workers? A systematic review of interventions British Journal of Social Work 42:1235-1255

9. Annexe 1 : développement des recherches

À la suite d'un processus de sélection concurrentiel, un plan de recherche pour une étude européenne sur les interventions existantes et efficaces dans le domaine du recrutement et de la rétention du personnel dans le secteur des services sociaux au niveau national a été discuté avec un groupe directeur de Social Services Europe (SSE). Un certain nombre d'enjeux clés ont été identifiés et cinq questions de recherche ont été convenues :

1. Comment le secteur des services sociaux peut-il s'attaquer aux problèmes de recrutement et de rétention ?
2. Quelles sont les interventions actuelles en matière de politique de recrutement et de rétention ?
3. Quel est leur impact sur les systèmes nationaux de services sociaux ?
4. Quelles sont les interventions de recrutement et de rétention les plus efficaces pour les groupes faïtières et les prestataires individuels ?
5. Quels sont les besoins des travailleurs sociaux ?

Après des discussions avec le groupe directeur SSE, six pays européens, la Bulgarie, la République tchèque, la Finlande, la France, l'Allemagne et l'Italie, ont été choisis pour apporter un échantillon représentatif de l'expérience dans le secteur de l'économie sociale et à but non lucratif.

Un calendrier d'entrevues semi-structurées a été établi. Elles reflétaient certaines des questions soulevées par le groupe directeur et qui présentaient un intérêt particulier pour leurs membres, ainsi que des questions plus générales qui avaient été relevées dans le cadre d'une revue de la littérature.

Des entrevues de 20 prestataires de services sociaux d'économie sociale ou à but non lucratif, dont la plupart sont membres de Social Services Europe, ont été menées dans six pays. Les entrevues ont été réalisées par Skype ou par téléphone entre mai et juillet 2017. Trois intervieweurs ayant une connaissance du secteur des services sociaux en Allemagne, en France et en Italie ont été recrutés pour réaliser certaines des entrevues dans ces trois pays. Toutes les autres entrevues ont été réalisées par le chercheur. Le guide des questions se trouve à l'annexe 2 et une liste des organisations interviewées à l'annexe 3. Les entrevues ont été transcrites. Une analyse des interventions que les organisations d'économie sociale et à but non lucratif avaient mises en place pour améliorer le recrutement et la rétention a été réalisée concernant les questions d'organisation interne et de développement des relations externes.

10. Annexe 2 : guide de questions

Recrutement et rétention dans les services sociaux en Europe

Votre organisation/secteur a-t-il des problèmes de recrutement et de rétention ?

Le cas échéant, pouvez-vous donner des détails ?

Quelles politiques votre organisation/secteur a-t-il mises en place pour améliorer le recrutement et la rétention ?

Le cas échéant, pouvez-vous donner des détails ?

Avez-vous des exemples de bonnes pratiques pour le recrutement et la rétention des travailleurs sociaux/soignants – de votre propre organisation ou d'organisations locales ?

Avez-vous des exemples de bonnes pratiques qui couvrent une ou plusieurs des points suivants ?

Rémunération et conditions ;

Perfectionnement professionnel continu et développement des compétences ;

Formation tout au long de la vie ;

Travail flexible ;

Nouvelle technologie ;

Sécurité et santé au travail – changements dans le milieu de travail, changements dans les façons de travailler ;

Recrutement de nouveaux travailleurs impliquant des usagers des services ;

Développer le mentorat et le soutien intergénérationnel ;

Travailler avec des migrants de pays tiers ;

Travailler avec les écoles/universités locales ;

Cibler les travailleurs sociaux masculins ;

Autres points spécifiques ?

Comment aimeriez-vous aborder les problèmes de recrutement et de rétention ?

Quels sont les opportunités et les obstacles à cela ?

Merci

11. Annexe 3 : organisations interviewées

Types d'organisations interviewées

Pays	Description de l'organisation	Organisation faîtière/prestataire individuel
Bulgarie	Fondation ICSS – offre des services sociaux	Prestataire individuel
République tchèque	Association de services sociaux	Organisation faîtière
République tchèque	Caritas République tchèque	Organisation faîtière
République tchèque	Slezska Diakonie	Organisation faîtière
Finlande	KVPS travaille avec des personnes ayant une déficience intellectuelle	Organisation faîtière
Finlande	Caritas Finlande – travaille avec les migrants	Prestataire individuel
France	Fédération de l'entraide protestante (FEP) – Gestion de services pour les personnes âgées, les personnes handicapées, les sans-abri, les migrants	Organisation faîtière
France	NEXEM – réseau représentant les employeurs d'organisations à but non lucratif	Fédération
France	FNAAFP/CSF – Représentation d'employeurs sans but lucratif	Fédération
France	Epnak – Services pour enfants et adultes handicapés	Prestataire individuel
Allemagne	Caritas Allemagne – Fédération des organisations de services sociaux	Organisation faîtière
Allemagne	Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau – Services pour personnes âgées dans le sud de l'Allemagne	Prestataire individuel
Allemagne	Verband diskonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) – Une association nationale d'institutions protestantes travaillant dans les services sociaux.	
Allemagne	Das Rauhe Haus – Prestataires de services sociaux	Prestataire individuel
Allemagne	Verein Stadtmission Hamburg – Pour les personnes sans-abri	Prestataire individuel
Italie	AIAS Bologna – Services pour les	Prestataire individuel

	personnes handicapées	
Italie	Opera don Calabria – Travaille dans l'éducation et la formation pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale	Prestataire individuel
Italie	Consortio Sol.Co – Réseau d'entreprises sociales en Sicile	Réseau de prestataires individuels
Italie	Coopérative « La Rete » – Coopérative sociale d'aide aux sans-abri et aux personnes en détresse	Prestataire individuel
Italie	Fio-PSD – Fédération italienne des organisations pour les sans-abri	Organisation faîtière

12. Annexe 4 : revue de la littérature

La recherche a débuté par une revue des recherches récentes sur le recrutement et la rétention dans les secteurs de la santé et des services sociaux en Europe. Les organisations des secteurs public, à but lucratif et à but non lucratif doivent s'assurer une offre de main-d'œuvre suffisante pour fonctionner efficacement. La gestion des ressources humaines, en particulier pour les services à forte intensité de main-d'œuvre tels que les services sociaux, est la clé d'une prestation de services réussie. Le recrutement et la rétention d'une main-d'œuvre sont influencés par un certain nombre de facteurs, dont l'un des principaux est le changement démographique. Le vieillissement croissant de la main-d'œuvre pose aux organisations des défis spécifiques, non seulement en termes de recrutement et de rétention du personnel le plus longtemps possible, mais aussi de création d'une nouvelle main-d'œuvre plus jeune. Le recrutement et la rétention dans un secteur sont influencés par une plus grande demande de main-d'œuvre dans l'économie. Le développement d'une main-d'œuvre durable dans le secteur des services sociaux est influencé par la demande de main-d'œuvre dans l'économie au sens large et doit être considéré comme faisant partie d'une stratégie plus large pour l'emploi dans les économies européennes. L'impact des changements sociétaux plus larges est ressenti par le secteur des services sociaux en termes de demande de services et de structure de la main-d'œuvre.

Qualité de l'emploi

La façon dont les travailleurs perçoivent leur travail a une incidence sur leur désir de conserver un emploi particulier. Cela pourrait être lié à la rémunération et aux conditions ainsi qu'à la nature du travail. Pour comprendre comment aborder les problèmes de recrutement et de rétention, cette revue examine certains des facteurs qui influent sur la qualité de l'emploi. Green & Mustafa (2012), dans un rapport Eurofound sur les conditions de travail sectorielles et les tendances de la qualité de l'emploi en Europe, ont constaté qu'il existe quatre indicateurs de qualité de l'emploi :

- Gains/salaire ;
- Qualité du temps de travail (durée, horaires, discrétion sur la durée du travail et flexibilité à court terme) ;
- Perspectives : sécurité d'emploi, évolution de carrière et qualité des contrats ;
- Qualité intrinsèque de l'emploi : compétences et discrétion, bon environnement social, bon environnement physique, intensité du travail (5^e enquête européenne sur les conditions de travail).

Cette analyse a révélé que des secteurs tels que les établissements de soins et les activités d'assistance sociale (sans hébergement) ont enregistré les taux de croissance les plus élevés entre 2008 et 2012, la majorité des organisations comptant jusqu'à 250 travailleurs (petites et moyennes entreprises). Les établissements de soins et les activités d'assistance sociale ont enregistré des scores inférieurs à la moyenne pour un environnement de travail positif, « caractérisé par des niveaux élevés de soutien social et l'absence de comportements sociaux défavorables ». Ces deux secteurs ont enregistré les niveaux les plus élevés d'absentéisme et d'emploi féminin. Plus de 20 % avaient enregistré une augmentation des heures de travail par rapport à l'année précédente. 40 % des répondants en établissements de soins avaient connu une restructuration et l'introduction de nouvelles

technologies de l'information au cours de l'année précédente. Les activités d'assistance sociale ont enregistré un taux légèrement inférieur à un peu plus de 30 %. Le travail d'équipe semi-autonome est plus courant que le travail d'équipe dirigé par la direction dans ces deux secteurs. Le multitâche autonome était plus élevé que dans de nombreux autres secteurs. 24 % des travailleurs sociaux et 23 % des travailleurs en établissements de soins ont déclaré être en mauvaise santé. On a signalé que des travailleurs continuaient de travailler lorsqu'ils étaient malades. Toutefois, le pourcentage des travailleurs de ces deux milieux qui estimaient qu'ils seraient en mesure de travailler à 60 ans était relativement élevé. Ce profil des deux principaux secteurs des services sociaux montre que, bien qu'ils aient enregistré des niveaux relativement élevés de travail d'équipe semi-autonome, il y avait également des niveaux élevés d'absentéisme et des scores faibles pour un environnement de travail positif. Ces résultats montrent que les quatre indicateurs de la qualité de l'emploi ne sont pas systématiquement atteints dans le secteur des services sociaux.

La recherche sur le recrutement et la rétention dans le secteur des services sociaux tend à examiner les facteurs qui favorisent la rotation des travailleurs. Il y a quelques théories sous-jacentes qui s'inspirent de l'économie, de la psychologie et de la sociologie. Un modèle économique suppose qu'un travailleur quittera une organisation si le coût de sa présence l'emporte sur les avantages. Cette décision est influencée par la rémunération, le marché du travail et la formation. Un modèle psychologique considère les décisions prises par les travailleurs en termes de satisfaction au travail et d'engagement envers l'organisation. Un modèle sociologique s'appuie sur des facteurs liés au travail tels que la satisfaction/insatisfaction au travail, la perception de l'existence d'emplois alternatifs dans l'organisation ou en dehors de celle-ci et des valeurs et des rôles plus larges non liés au travail (Webb et Carpenter, 2011). En réalité, tous ces facteurs doivent être pris en compte pour comprendre le recrutement et la rétention.

Expérience du recrutement et de la rétention

Les études sur les secteurs connexes donnent un aperçu important des problèmes de recrutement et de rétention. Dans une revue de la littérature sur le recrutement et la rétention dans les soins de santé, Kroezen *et al* (2015) ont identifié quatre types d'intervention : l'éducation, les finances, le soutien professionnel et personnel et la réglementation. La nature de l'organisation était importante pour comprendre comment recruter et retenir le personnel. La rétention des infirmières est influencée par la présence d'un leadership transformationnel, d'une structure de gestion plate et de structures organisationnelles favorisant l'autonomie professionnelle. Les interventions politiques au niveau national ont un impact sur le personnel de santé et influent sur la question de savoir si un pays devient un pays d'origine ou de destination pour les professionnels de la santé à la recherche d'un meilleur emploi. Les interventions politiques peuvent également influencer sur les déséquilibres géographiques des agents de santé ainsi que sur les types de professionnels de la santé formés. Bien que les interventions organisationnelles et politiques se soient avérées avoir un impact sur la main-d'œuvre, il y avait peu de preuves pour montrer comment les interventions organisationnelles et politiques interagissent. Il n'y avait pas beaucoup de données probantes non plus pour démontrer l'efficacité des différentes interventions, individuellement ou en combinaison. Toutefois, la revue a permis d'identifier une série de bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention des professionnels

de la santé qui peuvent être classées ainsi : sensibilité au contexte, mesures combinées et engagement et base de soutien.

Sensibilité au contexte : les interventions de recrutement et de rétention dépendent du contexte économique, juridique, politique et/ou organisationnel et ces contextes peuvent agir à la fois comme des obstacles et des facilitateurs. Ceci est particulièrement important lors du transfert des interventions d'un pays à un autre. Cette constatation a été reflétée dans un rapport de l'ESP intitulé « Investir dans la main-d'œuvre des services sociaux » qui a examiné la main-d'œuvre des services sociaux en Europe. Il a révélé que le financement, la réglementation et la coordination affectaient la main-d'œuvre. Les professionnels du travail social et des services sociaux sont fortement influencés par les systèmes nationaux.

Mesures combinées : lorsque plus d'une intervention est introduite en même temps, cela peut déclencher un effet multiplicateur. Un examen du recrutement et de la rétention dans les pays nordiques a révélé qu'ils utilisent une combinaison d'interventions éducatives et d'interventions en milieu de travail.

Tableau 6 : interventions de recrutement et de rétention

Interventions	Recrutement	Rétention
Éducation	Campagnes Augmentation du recrutement Nouveaux programmes éducatifs	Programmes de mentorat Réformes
Milieu de travail	Recrutement international Campagnes	Conditions d'emploi Équilibre entre vie professionnelle et vie privée Environnement de travail Formation continue Direction Gestion des talents

Source : Conseil nordique des ministres

Engagement et base de soutien : le rôle des autorités politiques et l'engagement organisationnel à l'appui des interventions peuvent avoir une forte influence sur l'efficacité de ces interventions (Kroezen *et al*, 2015). Le rapport nordique a révélé qu'il existait des tensions entre le besoin quantitatif de professionnels de la santé et le besoin qualitatif d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente. On ne comprend pas très bien comment les réformes de la santé ont influé sur l'offre de professionnels de la santé formés et expérimentés. En ce qui concerne le secteur des services sociaux, les autorités publiques disposent d'un pouvoir similaire pour influencer la formation et le développement des travailleurs du secteur des services sociaux. De même, les réformes des services sociaux ont eu un certain impact sur l'organisation des services sociaux, ce qui affecte également la perception du secteur, ce qui a un impact sur le recrutement. Le rapport de l'ESN (2016) a identifié les bas salaires et les niveaux élevés de rotation du personnel comme des problèmes majeurs et a recommandé qu'une stratégie durable de la main-d'œuvre pour le secteur des services sociaux devrait aborder les salaires, les conditions de travail et la charge de travail, la formation, la progression de carrière et d'autres moyens d'attirer une main-d'œuvre plus diversifiée en termes de sexe, d'âge et d'origine ethnique.

Schulz et Geyer (2013) se sont penchés sur la demande et l'offre de travailleurs sociaux de longue durée et ont souligné trois mesures qui ont été utilisées dans le passé pour accroître le recrutement de travailleurs sociaux de longue durée. Tout d'abord, dans de nombreux pays, on a tenté d'augmenter le nombre de soignants informels en leur accordant des allocations de soins et un horaire de travail flexible pour s'occuper de leurs enfants. Deuxièmement, le recrutement de travailleurs sociaux de longue durée à l'échelle internationale est une solution que de nombreux pays ont adoptée, bien que cela puisse entraîner des pénuries de travailleurs sociaux de longue durée dans d'autres pays, ce qui ne règle pas le problème fondamental de savoir comment générer suffisamment de travailleurs sociaux. Troisièmement, on a tenté d'accroître la main-d'œuvre des soins de longue durée domestique à l'aide de diverses mesures. Il s'agit notamment d'augmentations de salaire, d'horaires de travail plus flexibles mais une réduction à un temps partiel. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont été utilisées pour réduire ou modifier la

nature du travail social. Les changements dans la répartition du travail entre les infirmières et le personnel soignant peuvent libérer le temps passé par les infirmières (Schulz et Geyer, 2013).

Webb et Carpenter (2012) se sont penchés sur la façon dont les organisations américaines fournissent des solutions de recrutement et de rétention dans le domaine du travail social. Certaines de leurs conclusions sont utiles dans un contexte européen. Les décideurs politiques doivent reconnaître les différences entre la « rotation organisationnelle » et le « gaspillage professionnel ». Les organisations doivent recueillir les points de vue des travailleurs pour comprendre les causes de la rotation organisationnelle. Il est prouvé que l'expérience de la première année de travail au sein d'une organisation est importante pour la rétention. Des programmes supplémentaires sont nécessaires pour soutenir les travailleurs sociaux dans la pratique et développer le recours à la supervision réflexive. Davantage de recherches étaient nécessaires sur les effets des interventions conçues pour améliorer les possibilités d'avancement professionnel ou la rémunération. Il faut mieux comprendre l'incidence des changements plus généraux du marché du travail sur les décisions relatives à la rotation du personnel par rapport aux facteurs psychologiques et sociologiques. Plus largement, plus de recherches sont nécessaires pour comprendre l'impact des stratégies de rétention sur la qualité de la prestation des services et les résultats pour les usagers.

Vieillesse active

En plus d'examiner la façon dont les secteurs abordent les problèmes immédiats de recrutement et de rétention, les recherches qui examinent la façon dont les organisations traitent une main-d'œuvre vieillissante donnent un aperçu des hypothèses associées aux travailleurs âgés, souvent des femmes. Frerichs *et al* (2012), dans une étude européenne sur la manière dont les organisations publiques et les petites et moyennes entreprises gèrent le vieillissement de la main-d'œuvre, ont constaté que la formation, l'apprentissage tout au long de la vie et le transfert de connaissances, le travail flexible, la protection et la promotion de la santé et la conception des emplois, le développement de carrière et la gestion de la mobilité étaient les interventions les plus répandues. Il y avait des différences entre les pays européens, l'Allemagne et les Pays-Bas étant plus avancés.

Conen *et al* (2012) ont étudié les attitudes des employeurs européens vis-à-vis du vieillissement de la main-d'œuvre dans une série de secteurs. Ils ont constaté que les employeurs étaient disposés à encourager les travailleurs âgés existants à rester au sein de l'organisation, mais étaient moins enclins à recruter des travailleurs âgés. Dans les pays où le taux de chômage est faible, les employeurs sont plus enclins à recruter des travailleurs âgés et à conserver les travailleurs âgés existants. Les répondants estimaient que l'intervention gouvernementale la plus efficace était l'adoption de mesures visant à combiner le travail et la retraite. D'autres interventions gouvernementales jugées efficaces étaient l'apprentissage tout au long de la vie et les subventions salariales, en particulier dans les petites organisations.

Travail durable

Le recrutement et la rétention doivent également être envisagés en relation avec le concept de travail durable. Une étude Eurofound sur le thème « Un travail durable tout au long de la vie: politiques et stratégies nationales » (2016). Le travail durable tout au long de la vie est

défini comme « les conditions de vie et de travail sont telles qu'elles aident les gens à s'engager et à rester au travail tout au long d'une vie professionnelle prolongée ». Il s'agit d'un concept relativement nouveau et seuls trois pays ont adopté des politiques de soutien au travail durable (Suède, Pays-Bas et Belgique). D'autres politiques connexes telles que le travail décent, la qualité de l'emploi/la vie professionnelle et le travail bien équilibré existent dans plusieurs pays.

Le travail durable doit satisfaire aux quatre dimensions de la qualité de l'emploi (salaire/rémunération, qualité du temps de travail, perspectives et qualité intrinsèque de l'emploi). Les politiques et les interventions doivent promouvoir une bonne qualité de l'emploi pour tous les travailleurs et cibler des interventions plus spécifiques sur différents groupes, mais les mesures sont souvent fragmentées et ne répondent donc pas aux besoins de tous les groupes. Le rôle des partenaires sociaux est important, mais il est influencé par les cadres institutionnels et juridiques dans lesquels ils opèrent. Les circonstances au sein de chaque organisation/société ont une forte influence sur le travail durable, en particulier si les voix des travailleurs sont entendues et s'ils participent à la prise de décision. L'intégration de la dimension de genre est également essentielle.

Nature des recherches

Des recherches sur le recrutement et la rétention dans les secteurs des services sociaux et des soins de santé ont révélé que, bien qu'il s'agisse de questions importantes pour presque toutes les organisations, il y avait peu de recherches sur l'efficacité des interventions existantes. Il y a un manque d'études contrôlées. Il est difficile d'identifier l'influence d'un ou de plusieurs facteurs, tels que la structure de la main-d'oeuvre, les systèmes de rémunération et de formation sur le recrutement et la rétention. L'expérience de secteurs différents mais connexes, comme les soins de santé, a une certaine pertinence pour le secteur des services sociaux.