

Synthèse

Jamais dans son histoire le secteur du travail social n'a connu une crise d'attractivité aussi intense. Les difficultés de recrutement sont majeures tant pour les employeurs que dans les écoles de formation. Cette tendance est à l'œuvre depuis longtemps mais elle s'est accélérée avec la crise sanitaire. Le travail social est aujourd'hui dans une situation de rupture.

Alerte pour les pouvoirs publics

71 % des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement, 30 000 postes seraient ainsi vacants dans le secteur. Cette situation conduit à une dégradation de la qualité des accompagnements malgré les besoins massifs de la population. Elle engendre un écart grandissant entre les principes ambitieux des politiques publiques et la réalité des conditions de travail dans le secteur, qui peuvent alors devenir insoutenables au quotidien et confrontent à la désillusion.

Le travail social est un investissement majeur pour le bon fonctionnement de notre société, avec aujourd'hui plus d'un million de professionnelles qui interviennent quotidiennement auprès d'une large partie de la population, souvent en coordination avec de nombreux autres professionnels de la santé, de l'éducation et de la médiation sociale, de la politique de la ville, de l'insertion, de l'économie sociale et solidaire, mais aussi des familles, des aidants et des bénévoles...

Le travail social est indispensable pour la concrétisation de notre système de protection sociale et de solidarité. Ce sont les travailleuses sociales qui le fait exister, dans la proximité avec les personnes en situation de vulnérabilité ; une expérience que chacun est amené à vivre. Elles assurent non seulement une mission de protection, d'insertion et de promotion des personnes et des groupes, mais interviennent aussi de façon plus globale pour « faire société ».

Au-delà d'une marque d'estime, les métiers du travail social doivent être plus que jamais revalorisés. C'est le moment d'affirmer leur valeur avec des mesures qui redonnent du sens et les inscrivent dans un projet ambitieux en faveur des personnes accompagnées. Le livre blanc entend soutenir un projet politique en faveur des métiers du lien et de l'accompagnement dans une société inclusive. Il promeut un travail social à la hauteur de son potentiel : au-delà des réponses palliatives et de la gestion de l'urgence, il propose de construire des solutions soutenables et durables.

Méthode et lignes de force du livre blanc

Le livre blanc rassemble des matériaux complémentaires puisés dans les Entretiens du Livre blanc, les travaux de groupes nationaux du HCTS, de la commission éthique et déontologie du travail social, des comités locaux du travail social et du développement social, avec des contributions d'organisations membres du HCTS. Il s'inscrit dans la continuité de nombreux constats évoqués dans des travaux antérieurs, mais apporte une évolution significative sur au moins quatre points inédits : (i) Le livre blanc positionne le sens et la qualité du travail au centre



de l'enjeu de l'attractivité des métiers du lien et de l'accompagnement. (ii) Il questionne la féminisation massive avec le souci de valoriser les compétences professionnelles des travailleuses sociales, qui sont loin d'être des qualités inhérentes à leur genre. (iii) Il consacre l'innovation sociale comme levier d'attractivité. (iv) Il interroge enfin l'effet des transitions numérique, démographique et écologique sur le travail social d'aujourd'hui et de demain.

1. De l'attractivité des métiers à l'attractivité des organisations

Depuis les années 2000, le décrochage des salaires est largement vécu comme une déconsidération des métiers du travail social. Le premier acte de reconnaissance, qui interpelle fortement l'Etat, serait la revalorisation salariale, levier structurel d'attractivité. Cette orientation va de pair avec la construction d'un nouveau cadre conventionnel entre les partenaires sociaux, qui harmoniserait par le haut les conditions de rémunération.

Au-delà des salaires, la perte de sens semble aussi liée aux conditions de travail dégradées : faibles ratios d'accompagnement, management par le chiffre, bureaucratisation, empilement des dispositifs, complexité des modalités de financement, démultiplication des appels à projet, risque de « marchandisation de l'offre » ... La valorisation des métiers passera nécessairement par une meilleure adéquation entre les politiques publiques et les moyens alloués, l'amélioration de l'organisation du travail et le soutien aux innovations managériales.

Les professionnelles du secteur sont fières de leur travail et des valeurs de solidarité et d'engagement qu'il incarne. Elles se sentent « empêchées » par le fonctionnement des institutions et la conduite des politiques sociales qui limitent leur marges d'action et la qualité de leur travail. Elles mettent en cause les conditions de travail et une perte d'attractivité des institutions.

En ce sens, le livre blanc promeut les organisations participatives, qui réintroduisent du sens et de l'efficacité. Elles favorisent l'autonomie et l'expertise des salariés en leur permettant de participer aux décisions. De nouvelles organisations du travail viseront à libérer du temps pour redonner des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir aux travailleuses sociales, qui doit aller de pair avec le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

Dans cette perspective, la recherche-action apparaît comme un vecteur de sens qui insère les travailleuses sociales dans une communauté collaborative (chercheurs, praticiens, personnes accompagnées) et les maintient en prise avec certaines innovations. La recherche-action permet de mieux appréhender la réalité du travail social et de contribuer à son évolution.

2. De l'impuissance au pouvoir d'agir : retrouver le cœur de métier et les conditions d'une autonomie d'action professionnelle

La nature et l'ampleur des problèmes sociaux mettent au défi les travailleuses sociales. La réponse française a privilégié l'approche individuelle qui, loin d'être suffisante, augmente le sentiment d'impuissance chez les professionnelles. La façon d'accompagner, les postures, en particulier la capacité à coopérer de façon transversale et à associer les personnes accompagnées dans les décisions, sont des sujets de priorité. Pour rendre attractifs les métiers,



il faut redonner des marges d'initiative aux professionnelles, les sortir des tâches administratives et du paradigme de l'aide individuelle au cas par cas.

Pour que l'action sociale soit plus préventive, participative et inclusive il faut réhabiliter la temporalité. La qualité, l'efficacité et les résultats d'un accompagnement se mesurent à l'échelle du temps : celui de l'écoute, de la disponibilité, de la présence à l'autre. De plus, l'accompagnement en multi-référence et les interventions transversales nécessitent un temps indispensable à la pertinence et la qualité de l'accompagnement qu'il ne faut pas négliger.

3. Susciter l'intérêt, attirer vers les métiers du social en renouvelant leur image et la formation

On observe un vieillissement des professionnelles du secteur, qui augure une vague de départs à la retraite et la nécessité d'attirer et de former une nouvelle génération de travailleuses sociales. Pour relever ce défi, le secteur devrait engager une campagne de communication à grande échelle avec un message ambitieux et exigeant qui vise à améliorer l'image du travail social.

La formation initiale et continue constituent des leviers essentiels pour accompagner les transformations de l'intervention sociale. Les évolutions proposées dans le livre blanc visent à mieux ancrer les établissements de formation dans leurs territoires pour offrir des formations adaptées aux besoins de mobilités et de développement des compétences, et pour veiller à la réussite de tous les étudiants et apprenants.

La construction d'une nouvelle architecture des diplômes au service de la complémentarité des métiers est un axe de travail à poursuivre. De plus, le livre blanc propose la création d'un observatoire des emplois et des compétences dédiées au secteur social et médico-social. Il traite aussi de l'égal accès, pour les étudiants en travail social, aux services de la vie étudiante des universités, qui est un enjeu de reconnaissance et de réussite des parcours.

Le travail social est nourri par le croisement des savoirs expérientiels, professionnels et de la recherche académique. Mais, la visibilité limitée de la recherche appelle à renforcer l'articulation des interventions sociales avec la production des connaissances. Par ailleurs, la création d'une discipline académique « travail social/intervention sociale » dans le champ des sciences humaines et sociales pourrait être un élément de réponse à l'instar de la situation dans d'autres pays européens. Cette orientation passe en premier lieu par la valorisation des travaux de recherche existant et le soutien à la production scientifique dans le domaine.

4. L'attractivité des métiers dans les transitions numérique, démographique et écologique

L'enjeu d'attractivité des métiers du travail social et de l'intervention sociale implique d'articuler une approche de court et de long terme. Les transitions écologique, démographique et numérique ont des impacts déterminants sur l'évolution des besoins sociaux et la mutation des métiers.

Les opportunités du numérique

Les outils numériques sont un levier puissant d'amélioration de la performance des services et des conditions de travail. Les nouveaux systèmes d'information et le pilotage par les données devront viser la simplification des démarches pour les personnes accompagnées et de leur suivi par les professionnelles. Pour autant, les outils numériques apportent aussi de nouveaux questionnements éthiques, et peuvent engendrer, outre un éloignement de certains publics, une surcharge de travail pour les professionnelles qu'il faut anticiper et éviter.

La transition inclusive dans la société de longévité

Les missions du travail social promeuvent l'accès des personnes accueillies et accompagnées aux droits fondamentaux et à leur autodétermination. L'approche inclusive vise à agir sur l'environnement des personnes âgées, handicapées et vulnérables, en s'appuyant sur les ressources de leur territoire dans une démarche de participation qui les inscrit dans le « droit commun ». Dès lors, elles n'ont plus vocation à vivre cantonnées dans des dispositifs ou des établissements spécialisés.

Le travail social dans la transition écologique

L'action publique est confrontée à la complexité d'une nouvelle équation : la crise écologique amplifie les inégalités sociales tandis que les inégalités sociales compromettent la transition écologique. C'est là où le rôle de l'intervention sociale prend tout son sens. Les populations les plus modestes sont les premières concernées par les impacts du réchauffement climatique il est donc primordial de mettre en convergence les politiques de solidarité et les politiques environnementales.

La crise d'attractivité est systémique. La valorisation des métiers implique des mesures structurelles et un choix politique de société. Elle appelle une approche de court et de long terme et l'activation de différents leviers faisant système. Relever le défi de l'attractivité suppose une prise de conscience collective face à une situation de rupture du travail social et une volonté politique substantielle pour la reconnaissance de ces métiers. Les mesures immédiates indispensables pour faire face à l'urgence doivent s'articuler avec une vision anticipatrice et de plus long terme pour sortir l'action publique et le travail social des logiques de réaction et de réparation. Il faut impulser un nouvel élan collectif par l'engagement des pouvoirs publics et des acteurs locaux pour réaffirmer la dimension fondatrice du travail social dans notre modèle de solidarité.

Recommandations

Le Haut Conseil du Travail Social a défini les recommandations suivantes :

1. Valoriser les salaires

- Appeler l'Etat à s'engager par des moyens financiers ambitieux afin d'accompagner la construction d'un cadre conventionnel lisible et équitable
- Reprendre le dialogue entre les partenaires sociaux pour construire une harmonisation vers le haut des conditions de rémunération
- Hausse des salaires pour rattraper le décrochage au regard de l'inflation de ces dernières années
- Introduction d'un mécanisme d'indexation du financement public en matière de rémunération en se fondant par exemple sur l'augmentation moyenne du SMIC des trois dernières années.

2. Engager une concertation sur le sujet des ratios d'encadrement (nombre maximum de personnes accompagnées par professionnelles qualifiées) précédée d'une mission spécifique afin de documenter le sujet.

3. Réinterroger les modes de financements des structures sociales et médico-sociales

- Considérer le temps humain comme un inconditionnel de chaque accompagnement pour sortir d'une vision à l'acte du travail social, le temps nécessaire étant évalué aux regards des besoins des personnes accompagnées
- Assouplir la logique d'appels à projet :
- Prévoir la possibilité pour les acteurs locaux de répondre à des problématiques identifiées sur leur territoire à partir de budgets dédiés pour une réponse réactive et ciblée.
- Pérenniser les actions financées par des appels à projet lorsque l'expérimentation a démontré leur pertinence.
- Créer les conditions d'une participation effective des professionnels de terrain et des personnes concernées dans les procédures d'attribution.
- Prévoir un accompagnement adapté pour soutenir la candidature aux appels à projets d'opérateurs n'ayant pas les moyens humains ou d'ingénierie suffisants afin de favoriser la diversité des projets, l'innovation et de contrer les effets de concentration des moyens alloués aux opérateurs les mieux outillés pour y répondre.

4. Affirmer des fondamentaux du travail social adaptés aux défis d'aujourd'hui

- Promouvoir les démarches « d'aller vers » et les interventions collectives pour une action sociale plus préventive et inclusive :
 - Un meilleur maillage territorial des maisons France service
 - Aller vers les publics éloignés, dans les zones blanches en proposant des interventions collectives, des permanences délocalisées dans des lieux de vie des personnes (bibliothèques, marchés, bar, tiers lieux formation/culture...), ou des permanences mobiles, en s'appuyant sur des réseaux locaux existants, à développer ou à renforcer, associer les pairs-aidant à ces permanences
 - Créer des outils d'information spécifiques pour les jeunes et les sensibiliser dans les établissements scolaires et d'apprentissage (vidéos, réseaux etc..) ainsi que pour les personnes en situation de handicap et les personnes ne maîtrisant pas le français
 - Remettre les pratiques de prévention au cœur de l'accompagnement et de la dynamique partenariale
 - Renforcer la coordination entre professionnels : lieux d'échanges, interlocuteurs privilégiés dans les organismes de protection sociale
- Favoriser le pouvoir d'agir des personnes accompagnées :
 - Former les professionnelles au pouvoir d'agir
 - Développer des espaces de délibération collectifs avec les personnes accompagnées et les acteurs concernés au sein des organisations
 - Encourager la co-formation avec les personnes accompagnées
 - Créer un statut juridique pour les experts d'usage
 - Créer un label « empreinte de la participation »
- Valoriser le rôle et la place du « care » dans le travail social et reconnaître sa valeur universelle en s'appuyant sur une connaissance partagée des questions de genre :
 - Déployer des formations et des recherches sur le genre/Mettre à distance une approche essentialiste des rôles sociaux basés sur le masculin et le féminin
 - Diversifier les modes d'évaluation des politiques publiques : dépasser les mesures chiffrées quantifiables pour identifier ce qui compte, ce qui importe, ce qui est central dans la vie des personnes

5. Faire évoluer la gouvernance des métiers et des compétences

- Créer un observatoire des emplois et des compétences dédiées au secteur social et médico-social au besoin au travers d'un comité de filière des métiers sociaux et médico-sociaux
- Engager une réflexion sur les compétences nécessaires à l'exercice des métiers au regard :
 - De l'évolution des besoins des personnes et des enjeux économiques et sociaux
 - De la question des compétences socles partagées
- Structurer un écosystème de recherche jusqu'au doctorat en travail social

6. Recruter durablement

- Améliorer l'employeurabilité
 - Déployer un dispositif généralisé d'aides à l'installation pour les personnels au moment du recrutement en coordination avec les dispositifs existants sur chaque territoire (aide au logement, aide à la mobilité, garde d'enfants, etc.)
 - Mettre en place une réelle politique d'accueil des professionnels
 - Valoriser la fonction de tuteur (accueil stagiaires et nouveaux professionnels)
 - Encourager les initiatives en matière de qualité de vie et de conditions de travail
- Trouver des financements pour permettre aux « faisant fonction » d'acquérir une qualification adaptée
- Garantir un nombre de jour de formation continue obligatoire (3 minimum par an)
- Développer et mutualiser les temps de formation inter institutions

7. Faire évoluer les organisations de travail par un encadrement différent

- Instaurer un climat de confiance qui reconnaît l'expertise des professionnelles et leur confie des marges d'autonomie
- Développer un management participatif
- Garantir l'existence d'espaces réflexifs entre professionnelles
- Développer la fonction de conseiller technique
- Impulser des démarches de recherche-action collaborative
- Intégrer dans les équipes les travailleurs pairs salariés

8. Soutenir les parcours professionnels

- Organiser et consolider les correspondances/passerelles entre les diplômes du travail social et ceux des secteurs approchants (santé, animation, enseignement supérieur, etc.)
- Lever les obstacles administratifs et financiers entravant les entrées en parcours de certification, faciliter les financements des parcours professionnels : évolution du cadre réglementaire ou législatif
- Reconnaître les compétences acquises
- Faciliter le passage entre secteur privé et secteur public avec reprise de l'ancienneté

9. Consolider les parcours des étudiants et des stagiaires

- Renforcer les liens entre les différentes parties prenantes de la formation (professionnels, formateurs, personnes accompagnées, grand public) pour assurer des interconnexions durables
- Positionner les établissements de formation en travail social comme des acteurs de leur territoire et de l'économie sociale et solidaire
- Développer des plateformes de mise en relation entre les stagiaires et les professionnelles et mettre à disposition des ressources et outils à destination des tuteurs de stage
- Sécuriser les conditions de réalisation des périodes de formation pratique
- Permettre l'accès aux services de la vie étudiante (loisirs, consultations santé, CROUS, etc.) aux élèves des établissements de formation en travail social

10. Distinguer l'accès au droit et l'accompagnement social

- Intégrer le temps relationnel dans l'activité en séparant accès au droit et accompagnement (confier le premier accueil au personnel administratif en proposant des formations adaptées)
- Consolider et développer les fondamentaux de l'accueil inconditionnel
- Faciliter les démarches d'accès aux droits : accès à l'information facilité (séances d'informations communes, partage d'infos entre institutions, délais de réponse raisonnables, maintenir des accueils physiques pour l'accès aux droits)

11. Engager une stratégie globale de communication autour des métiers

- Concevoir et diffuser une information claire et accessible sur les métiers et les trajectoires possibles auprès des acteurs de l'orientation et de l'accompagnement des parcours d'emploi

- Procéder à une réactualisation des messages portés par les plateformes d'orientation (ONISEP, l'Étudiant, etc.) sur les métiers et les parcours de formation
- Utiliser des médias attractifs et diversifiés (jeux vidéo, capsules d'immersion professionnelle, mini-série humoristique).

12. Tirer toutes les potentialités de la transition numérique

- Passer du reporting au pilotage par les données au moyen de systèmes d'informations robustes et interopérables, conçus dans un cadre éthique et déontologique partagé
- Simplifier l'accès au droit et maintenir des accueils physiques
- Prévenir les bouleversements liés au développement de l'Intelligence artificielle au moyen d'une étude d'impact anticipant son utilisation dans les pratiques en travail social

13. Investir la transition écologique

- Documenter les impacts économiques, sociaux et sociétaux de la transition écologique sur la population la plus vulnérable et évaluer l'impact carbone des activités du secteur
- Intégrer les données environnementales comme des facteurs de vulnérabilité sociale
- Développer les actions communes économie sociale et solidaire et travail social
- Faire évoluer les compétences des professionnelles en incluant la dimension environnementale dans l'analyse des problèmes sociaux

14. Renforcer la place du travail social dans le débat public

- Développer l'ancrage territorial du HCTS en favorisant l'essaimage des CLTSDS
- Pour un avis consultatif systématique du HCTS pour toute évolution des politiques sociales
- Mandater le HCTS pour élaborer un texte de référence définissant des repères éthiques et déontologiques