

## **Recrutement et Maintien/Fidélisation** *Un Cadre d'Actions*

### **1. PRÉAMBULE**

- 1.1 L'accès aux services de santé pour tous est un droit humain fondamental. Ce droit est un élément essentiel du modèle social européen. Tous les acteurs concernés doivent œuvrer pour un fonctionnement efficace des services de santé. Cela implique une démarche multidimensionnelle devant tenir compte des défis divers que rencontre chaque pays en termes de pénurie de soins de santé. Ces défis sont multiples et complexes, à savoir :
- 1.2 Le vieillissement démographique qui augmente la demande de soins de santé et de services sociaux, auquel s'ajoute un vieillissement de la population active et des difficultés dans le recrutement et le maintien/la fidélisation des travailleurs de la santé.
- 1.3 Compte tenu de la pénibilité du travail, il est particulièrement important d'instaurer un cadre de travail optimal dans le secteur de la santé pour faire en sorte que les patients reçoivent des soins de grande qualité.
- 1.4 La crise économique et financière affecte les secteurs des soins de santé de différentes manières suivant le pays. Telles qu'elles sont appliquées dans certains États membres, les coupes opérées dans les ressources de soins de santé sont des mesures à courte vue aux conséquences préjudiciables pour la santé publique, la disponibilité de personnel soignant et d'infrastructures de soins. Pour maintenir le niveau de service et l'améliorer, il faut que les États membres conservent leur autonomie et leur capacité à planifier les services et organiser les ressources aux niveaux local, régional et national afin d'assurer et de renforcer la pérennité générale des systèmes de santé.

### **2. CONSIDÉRATIONS D'ORDRE GÉNÉRAL**

- 2.1 Les États membres ont en charge l'organisation des systèmes de santé et l'offre de services et, ce faisant, ils ont un rôle crucial en organisant et dispensant la formation professionnelle des travailleurs de la santé en concertation avec les partenaires sociaux et, le cas échéant, d'autres parties prenantes. Les États membres jouent aussi un rôle en fixant les clauses et conditions des travailleurs de la santé par le biais de la législation sur la santé et la sécurité, la durée du travail, l'égalité de traitement, etc. Les partenaires sociaux doivent travailler avec les pouvoirs publics nationaux, régionaux et locaux lorsqu'ils élaborent des politiques relatives au personnel de santé<sup>1</sup>, par exemple, pour soutenir la formation à l'apprentissage tout au long de la vie, la mobilité interne des postes et l'obtention de compétences en gestion et en organisation.

---

<sup>1</sup> Pour tenir dûment compte du "Compte rendu de la consultation ouverte sur le Livre vert relatif au personnel de santé en Europe" [http://ec.europa.eu/health/ph\\_systems/docs/workforce\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/health/ph_systems/docs/workforce_report.pdf) et du Livre vert relatif au personnel de santé en Europe (COM(2008)725 final).

- 2.2 Les partenaires sociaux œuvrent pour une planification efficace du personnel par le biais du Code de conduite FSESP-HOSPEEM pour le recrutement transfrontalier éthique et la rétention, qui stipule que "Des stratégies efficaces de planification et de développement des ressources humaines s'imposent aux niveaux local, régional et national pour assurer un équilibre entre l'offre et la demande de personnel de santé tout en offrant des perspectives d'emploi à long terme aux travailleurs de la santé".
- 2.3 La FSESP et l'HOSPEEM estiment que toutes les mesures nécessaires doivent être prises pour renforcer l'attrait du secteur de la santé en tant que lieu de travail. La solution pour conserver un effectif suffisant, compte tenu de l'imminence du départ à la retraite de la génération du "baby boom" de l'après-guerre consiste à éduquer, recruter et maintenir dans l'emploi de jeunes praticiens tout en réinvestissant dans le personnel plus âgé.
- 2.4 La FSESP et l'HOSPEEM veulent inciter et contribuer pleinement à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques aux échelons local, régional, national et européen en vue d'améliorer le recrutement et la rétention du personnel, et de promouvoir des soins de santé accessibles et de grande qualité, dans le plein respect des responsabilités des États membres en matière d'organisation et de fourniture de soins de santé à leurs citoyens.
- 2.5 Tous les salariés ont le droit d'être traités de manière juste et équitable et de travailler dans un environnement exempt de toute forme de discrimination.
- 2.6 Nous sommes conscients de l'effet bénéfique de l'équilibre entre travail et vie privée, notamment pour satisfaire les besoins de certaines catégories de personnel.

### **3. OBJET**

#### 3.1 Stimuler le recrutement et le maintien/la fidélisation des travailleurs dans le secteur hospitalier

La FSESP et l'HOSPEEM sont conscientes de la nécessité de répondre aux besoins en personnel existants et futurs. Pour offrir le niveau le plus élevé de soins aux patients et à la société, les services de santé doivent être bien équipés, et disposer en particulier d'un personnel bien formé et motivé. Des investissements dans la formation et les conditions de travail sont par conséquent une nécessité. Cela signifie qu'il faut évaluer les besoins du personnel de santé et les prendre en compte dans leurs clauses et conditions de travail pour être concurrentiels avec d'autres secteurs. Les partenaires sociaux, en coopération avec les autorités concernées des États membres, prendront des dispositions pour promouvoir le secteur de la santé et inciter les jeunes à chercher un emploi dans les services de santé. La valorisation et la rétention des compétences et de l'expérience des travailleurs âgés sont tout aussi cruciales pour la transmission de l'expérience et la conservation du savoir. Les partenaires sociaux, à tous les échelons et en coopération avec les autorités des États membres, doivent mettre en place des infrastructures permettant de faciliter le travail dans le cadre d'un service 24 / 7.

#### 3.2 Améliorer l'organisation du travail

Les hôpitaux doivent répondre aux exigences d'une offre de services 24 / 7. Cela restera une constante du secteur hospitalier et requiert un personnel apte à assurer l'éventail des services nécessaires dans une variété de rotations. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et préférences des travailleurs et des employeurs. Les travailleurs et leurs représentants doivent avoir la possibilité de participer à la définition de l'organisation du

travail afin de concilier les intérêts des employeurs et des travailleurs. Un meilleur équilibre entre travail et vie privée contribue à rehausser la qualité du travail et la motivation dans l'emploi. L'HOSPEEM et la FSESP sont conscientes des avantages<sup>23</sup> qu'il y a à ce que le personnel ait planifié et accepté les horaires de travail et les périodes de repos. Les partenaires sociaux coopéreront afin de promouvoir la meilleure manière d'assurer des soins de santé efficaces tout en préservant la santé et la sécurité du personnel et des patients. Les partenaires sociaux doivent envisager la mise en œuvre de conceptions du lieu de travail innovantes qui associent activement le personnel de santé et ses représentants, telles que la gestion individuelle du temps de travail (self-rostering) pouvant bénéficier du soutien des instruments de TIC.

### 3.3 Élaborer et appliquer des mécanismes de planification du personnel

Les mécanismes de planification du personnel<sup>4</sup> doivent tenir compte des besoins actuels et futurs pour faire en sorte qu'un effectif suffisant présentant les qualifications requises soit disponible au lieu et au moment voulus. Ces mesures doivent respecter les principes de recrutement éthique et répondre à l'évolution de la pyramide des âges. La planification du personnel peut, entre autres, étudier les besoins actuels et futurs en compétences du secteur / de l'organisation, la disponibilité des travailleurs s'agissant de leurs compétences / qualifications et les perspectives de résorption des carences de compétences existantes et potentielles.

L'HOSPEEM et la FSESP conviennent que, dans le secteur de la santé, le travail à plein temps constitue la règle générale, sans pour autant exclure le choix du travail à temps partiel.

Les partenaires sociaux sont conscients des avantages que les contrats à durée déterminée et le travail intérimaire représentent pour le service et devraient analyser les possibilités d'intégrer ces travailleurs dans le personnel.

### 3.4 Encourager la diversité et l'égalité hommes-femmes dans le personnel de santé

Le personnel de santé doit refléter la diversité de la société à laquelle il prodigue des soins. Pour assurer la diversité du personnel de santé et l'égalité hommes-femmes chez celui-ci, il est important que les politiques existantes et futures offrent une égalité d'accès à l'équilibre entre travail et vie privée, aux possibilités de carrière et de formation.

Le personnel de santé est composé en majorité de femmes, dont une part importante a aussi des fonctions d'entraide. Afin de faciliter la pleine participation des hommes et des femmes au marché du travail des soins de santé, il faut que les employeurs et les partenaires sociaux de la santé prennent des mesures et élaborent des politiques qui améliorent l'équilibre entre travail et vie privée des travailleurs.

Des mesures s'imposent pour instaurer la parité hommes-femmes dans le secteur de la santé et pour inciter plus d'hommes à prendre un emploi dans ce secteur. En outre, les partenaires sociaux devraient envisager et promouvoir des politiques et des pratiques visant à favoriser la présence de groupes sous-représentés dans le personnel de santé.

### 3.5 Formation initiale, apprentissage tout au long de la vie et perfectionnement professionnel permanent

Un personnel bien formé et motivé donne de meilleurs résultats et de meilleurs services de santé. Afin de permettre de concilier plus facilement travail et apprentissage, les partenaires sociaux doivent prendre en compte une série d'options parmi lesquelles les détachements, la

---

<sup>2</sup> Étude de l'Organisation danoise du personnel infirmier, 2010.

<sup>3</sup> Rapport Boorman sur la santé et le bien-être, Royaume-Uni, 2010.

<sup>4</sup> OMS, Recrutement international des personnels de santé : Code de pratique mondial.

formation dans l'emploi, l'apprentissage en ligne et d'autres politiques de carrière et méthodes de formation innovantes.<sup>5</sup>

L'élargissement des possibilités de carrière ouvertes aux travailleurs est essentiel pour la rétention du personnel de santé parce qu'il peut contribuer à offrir une perspective de carrière à long terme.

La FSESP et l'HOSPEEM vont, par le truchement de leurs organisations nationales membres, promouvoir et soutenir des programmes de formation initiale, d'apprentissage tout au long de la vie et de perfectionnement professionnel permanent afin d'assurer au personnel une formation de qualité, et des connaissances et compétences actualisées. Des plans d'évolution de carrière ouverts doivent faciliter l'accès de toutes les catégories de personnel à la formation et la qualification à l'intérieur et entre les lieux de travail du secteur de la santé.

Les partenaires sociaux doivent préconiser des programmes d'accompagnement pour aider les travailleurs ayant suivi une formation à trouver des emplois correspondant aux compétences récemment acquises. Ils doivent préconiser la mise en place de programmes et d'initiatives susceptibles d'aider les travailleurs à gérer leur vie professionnelle et à prendre des décisions en connaissance de cause s'agissant des étapes ultérieures de leur carrière et leur formation.

### 3.6 Instaurer un cadre de travail le plus sûr possible

Un milieu de travail sain et sûr contribue au recrutement et à la rétention. En conséquence, les politiques d'organisation du personnel doivent, à tous les échelons, viser à atténuer les risques pour la santé et la sécurité afin de permettre aux travailleurs de la santé d'exercer leur activité dans le cadre de travail le plus sûr possible.

#### **Directive sur les blessures par objets tranchants<sup>6</sup>**

Les États membres sont légalement responsables de la mise en œuvre de cette directive. Les partenaires sociaux joueront pleinement leur rôle en veillant à la mise en œuvre correcte de la directive et en vérifiant l'efficacité des politiques mises en place.

#### **Principes directeurs multisectoriels pour la prévention de la violence des tiers et du harcèlement au travail<sup>7</sup>**

La FSESP et l'HOSPEEM, en leur qualité de partenaires sociaux, s'engagent pour l'application efficace et totale de ces principes directeurs dans le secteur de la santé et sur les lieux de travail.

Les partenaires sociaux de la santé sont conscients de l'impact négatif que la violence des tiers et le harcèlement peuvent avoir sur les travailleurs de la santé. Ils ébranlent la santé, la dignité et la sécurité de l'individu, mais ils ont aussi un impact économique très tangible en termes d'absence au travail, de moral et de rotation du personnel. La violence des tiers peut aussi engendrer un cadre peu sûr, voire effrayant pour le public, les travailleurs et les usagers du service, et a par conséquent un impact social négatif très fort. Elle peut aussi compromettre la réputation d'une organisation à la fois en tant qu'employeur et que fournisseur de services.

De ce fait, les partenaires sociaux conviennent de travailler en partenariat tout au long de la mise en œuvre et d'identifier, développer et partager des modèles de pratique optimale.

---

<sup>5</sup> Les mécanismes de financement européens peuvent jouer un rôle en favorisant les possibilités de formation et de perfectionnement pour les travailleurs de la santé par le biais d'instruments tels que ceux fournis par le Fonds social européen (FSE), le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM).

<sup>6</sup> Directive du Conseil 2010/32/UE.

<sup>7</sup> Principes directeurs multisectoriels du dialogue social pour la prévention de la violence des tiers et le harcèlement liés au travail.

#### 4. MISE EN APPLICATION

La FSESP et l'HOSPEEM s'engagent à mettre en application le cadre d'action pour le recrutement et la rétention et à :

- Rassembler des études de cas et envisager des initiatives modèles conjointes correspondant au chapitre 3;
- Envisager une action de suivi de la mise en application du code de conduite pour le recrutement et la rétention transfrontaliers éthiques;
- Vérifier la législation européenne et les autres politiques pertinentes susceptibles d'avoir une incidence sur le recrutement et le maintien/la fidélisation.

Fait à Bruxelles le 17 décembre 2010

Pour la  
FSESP



Pour l'  
HOSPEEM



Carola Fischbach-Pyttel  
Secrétaire générale

Godfrey Perera  
Secrétaire général