Zeitschrift: Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

Herausgeber: Spitex Verband Schweiz

Band: - (2018)

Heft: 3

Artikel: "Le personnel soignant ne se cultive pas sous serre"

Autor: Morf, Kathrin / Heilbronn, Danny

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-852822

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

«Le personnel soignant ne se cultive pas sous serre»

En 2012, Danny Heilbronn a joué un rôle important dans l'introduction d'une obligation de formation des métiers de santé non universitaire dans le canton de Berne. Depuis lors, quelques cantons ont totalement ou partiellement repris ce modèle. Dans cet entretien, Danny Heilbronn explique comment cette obligation a pu être instaurée et pourquoi elle est un instrument important dans la lutte contre la pénurie de personnel qualifiée.

Magazine ASD «Former au lieu de se lamenter» a été la devise en 2012, quand le Canton de Berne a introduit l'obligation de formation pour les personnes exerçant une profession de santé. Aujourd'hui, cinq cantons lui ont emboité le pas et inscrit cette obligation pour les institutions du secteur de la santé dans leur législation. Les services d'Aide et de soins à domicile sont donc concernés (voir encadré). Est-ce que tout n'avance pas trop lentement selon vous?

Danny Heilbronn Nous avons agi pour le canton de Berne, pas pour la Suisse entière. L'évaluation de nos besoins a montré que nous formons bien trop peu de personnel de santé qualifié. C'est en 2002 que nous avons commencé à agir, pour finalement ancrer l'obligation de former dans la loi en 2012. Nous avons aussi pris notre temps! Nous nous sommes d'abord contentés d'inciter financièrement les prestations de formation auprès des organisations. Cela n'a pas suffi: cinq ans plus tard, un tiers des prestations exigées faisait toujours défaut. Nous en avons donc conclu que pour garantir la formation dans toutes les institutions, il fallait les obliger à l'introduire.

> **«Le canton n'est pas à blâmer. L'Etat n'est pas le problème, mais une partie de la solution»**
> Danny Heilbronn

Un Etat qui ne réussit pas à encourager la formation par des méthodes douces met donc les institutions sous tutelle avec un système de malus? Ne s'agit-il pas, économiquement, d'une intervention massive quand l'Etat exige des mesures de formation même pour les entreprises privées?

C'est vrai. Mais nous avons tout fait pour réduire au strict minimum cette impression de mise sous tutelle. Nous avons élaboré les conditions-cadres avec les institutions concernées. C'est ainsi que nous avons pu éviter des erreurs systémiques. En ce qui concerne les services d'Aide et de soins à domicile (ASD), nous voulions, dans un premier temps, nous baser sur des tableaux d'effectifs pour calculer le potentiel de formation. Les responsables d'ADS

nous ont fait comprendre qu'on ne peut pas inclure le personnel de l'économie domestique. Exiger des prestations de formation calculées sur la base de l'effectif total n'aurait pas pu fonctionner. Nous avons donc effectué nos calculs sur le nombre d'heures remboursées selon l'OPAS. Ainsi, nous avons créé des conditions-cadres identiques et justes pour tout le monde. Les institutions savaient qu'il fallait agir contre la pénurie. A Berne, on a compris que le canton n'était pas à blâmer. L'Etat n'est pas le problème, mais une partie de la solution.

Vous êtes, bien sûr, compétent pour la situation dans le canton de Berne. Mais vu votre rôle de pionnier dans le domaine de l'obligation de formation, j'aimerais quand même savoir si l'évolution au niveau national vous satisfait.

Ce n'est pas à nous de dire aux autres ce qu'il faut faire. Nous avons cherché des solutions pour le canton de Berne. L'écho positif que notre démarche a suscité est bien sûr une preuve de la qualité du travail que nous avons fourni. En ce qui concerne la situation pour l'ensemble de la Suisse, je peux simplement dire qu'il faut faire davantage si nous voulons venir à bout de la pénurie au niveau national. Nos expériences montrent qu'une augmentation significative des prestations de formation est possible. Chaque canton doit décider pour lui-même s'il souhaite introduire ces mesures et à quel degré. C'est ainsi que fonctionne le système fédéral suisse, et ça me convient très bien.

Vous avez dit en 2015 que toutes les institutions bernoises respectaient l'obligation de formation, qu'il n'y avait pas de profiteurs du système. Mais qu'en est-il des «parasites» intercantonaux? Un canton qui ne forme pas suffisamment de personnel peut attirer du personnel qualifié du canton de Berne en offrant de bons salaires?

Le va-et-vient est chose courante dans la vie professionnelle, et je l'accepte. Je tiens juste à dire qu'il ne serait pas très correct de la part d'autres cantons qui ne forment pas assez de personnel qualifié d'encourager intentionnellement un exode du personnel bernois. Ce serait légal, mais inacceptable. Il serait en contrepartie particulièrement apprécié que tous les cantons tirent solidairement profit de leur potentiel de formation pour lutter contre la pénurie au niveau national.

Nombreux sont pourtant les cantons qui pensent pouvoir se dispenser de mesures contraignantes en motivant les institutions. Ils se contentent de surveiller ce qu'il se fait dans le domaine des prestations de formation.

Les institutions consentent librement à faire des efforts, mais elles sous-évaluent leur potentiel de formation. Et sans dispositions contraignantes, il y aura toujours des institutions qui préfèrent ne rien faire. Je suis conscient que chaque canton se base sur ses propres calculs. Si certains pensent ne pas souffrir d'une pénurie, ce n'est pas forcément dû à leurs efforts dans la formation. Un canton ne souffre pas autant de pénurie de personnel qualifié si le niveau des salaires est élevé ou s'il dispose d'un grand nombre de frontaliers.

Il ne suffit donc pas d'introduire une obligation. Il faut également tâcher d'améliorer l'image des professions de santé, comme on le fait à Berne. Quels sont les points les plus importants à surveiller au moment d'introduire une telle obligation de former?

Tout d'abord, il ne faut pas sous-estimer la clef de calcul. Nous avons mis du temps pour faire accepter par toutes les institutions, souvent non sans mal, l'adéquation

Photo: SAP

Quelques données personnelles et informations utiles

Danny Heilbronn est responsable de la division Professions de la santé à la Direction de la santé publique et de la prévoyance sociale (SAP) du canton de Berne. Il a joué un rôle important dans la mise en œuvre de l'obligation de formation pour toutes les institutions du secteur de la santé en 2012. Berne a été le premier canton à introduire cette obligation pour lutter contre la pénurie. L'obligation légale couvre 14 professions de santé non universitaire. Le potentiel de formation pour chaque institution est calculé en points. Si l'institution ne satisfait pas aux exigences pendant une année, elle est frappée d'un malus; quand elle dépasse les exigences, elle est créditée d'un bonus. Ces mesures ont été immédiatement couronnées de succès: en 2013 déjà, Danny Heilbronn pouvait annoncer que l'objectif serait atteint à 98,6 %. Beaucoup de cantons ont depuis lors copié le modèle bernois entièrement ou partiellement, comme l'a recommandé la Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé (CDS). Actuellement, Lucerne, Soleure, Argovie et depuis peu les Grisons connaissent cette obligation de formation pour toutes les institutions du secteur de la santé; en 2019, Zurich se joindra à eux. Les autres cantons limitent l'obligation de formation aux hôpitaux ou aux contrats de prestations avec des hôpitaux.

entre notre calcul du potentiel de formation et la réalité. Nous pensons également qu'il est important de rémunérer les prestations de formation, de conseiller les institutions et de motiver les jeunes à l'aide de campagnes publicitaires et de stages de découverte pour les professions de la santé.

En réponse à la procédure de consultation d'une introduction d'obligation de formation dans leur canton en 2017, l'Association zurichoise d'ASD a choisi comme slogan «Jamais trop petite pour devenir une institution formatrice». Cela désavoue les petites organisations qui estiment les critères trop élevés et craignent de ne pas pouvoir recruter suffisamment d'apprentis au niveau tertiaire.
Je souscris totalement cette formule: «jamais trop petite». Nous avons pris la peine de vérifier si l'on pouvait éventuellement libérer quelques institutions de cette obligation. Mais nous avons constaté que les petites institutions pouvaient satisfaire aux exigences en créant des réseaux de formation. Et si vraiment une institution n'arrive pas à remplir l'obligation de formation, elle peut acheter des points de formation à Berne auprès d'une institution qui forme plus de personnel que la loi ne l'exige.

Ce commerce avec les prestations de formation fait peur à quelques organisations d'ASD zurichoises. On craint que quelques grandes institutions s'occupent de la formation et fassent payer les petites.
A Berne, nous avons fait des calculs très précis concernant le potentiel de formation de chaque institution. Même une grande institution n'arrive pas à former assez de personnel pour pouvoir vendre des points à toutes les petites unités.

Le recrutement et la formation d'apprentis coûtent du temps et de l'argent. Alors, il semble que des institutions récalcitrantes préfèrent payer le malus. Comment arrivez-vous à convaincre ces sceptiques à faire l'effort de former malgré tout?
Est-ce vraiment nécessaire? Quel est l'argument avancé par une institution qui cherche à engager du personnel qualifié sans se donner la peine de le former? Le personnel soignant ne se cultive pas sous serre! En Suisse, chaque boulanger et chaque boucher sait pertinemment qu'une bonne formation est une carte de visite pour son établissement. Cela devrait également être le cas dans le système de santé. Le temps manque, mais sinon, des bonne raisons comme celle-ci, je pourrais vous en citer des centaines.

Mais est-il vrai que le malus coûte moins que la formation? Peut-on se débarrasser de l'obligation?
A Berne, le malus est trop élevé pour le faire. Une amende doit faire mal. Sinon, les sceptiques préfèrent payer. Mais il faut savoir que le malus est dû lorsque la faute est clairement imputable à l'institution. Si une organisation d'ASD peut prouver qu'elle n'a reçu aucune candidature suite à la publication d'une place d'apprentissage, nous ne la sanctionnons pas.

Lorsque Berne a introduit l'obligation de formation, le canton a suivi le principe «nous formons ceux dont nous avons besoin». Aujourd'hui, dans quelques cantons, des institutions sont forcées de former des assistant(e)s en soins et accompagnement (ASA) même s'ils n'engagent que du personnel qualifié titulaire de diplômes supérieurs. Cela ne fait aucun sens.
Absolument d'accord. A Berne, nous calculons le potentiel de formation par points. Autrement dit, nous exigeons des institutions qu'ils forment des professionnels, mais sans préciser lesquels. Une institution est donc libre de ne pas former un ou une ASA pendant une année, mais un ou une assistant(e) en soins et santé communautaires (ASSC) de plus. Il ne sert à rien d'être trop spécifique.

Pour conclure: où se situera le secteur de santé suisse en 2025? Il y a trois ans, l'Observatoire suisse de la santé OBSAN a pronostiqué un accroissement des besoins en personnel soignant de 20 %. Serons-nous capables de répondre à ces besoins grâce à l'obligation de formation?
Malheureusement non. Même si tous les cantons se mettaient à réaliser immédiatement leur potentiel de formation, cela ne nous donnerait pas encore le personnel dont nous avons besoin. Il faut donc développer d'autres facteurs qui influent sur la pénurie de personnel qualifié. Nous devons par exemple essayer de prolonger la durée pendant laquelle le personnel de santé exerce sa profession. Un changement de mentalité au sein de notre société aiderait également, par exemple par une amélioration de l'aide entre voisins. Les besoins en soins des personnes âgées continueront à augmenter rapidement. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la santé est donc une bombe à retardement. Nous devons tous contribuer à lutter contre cette situation.

Kathrin Morf