



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
LES HÔPITAUX DE SUISSE
GLI OSPEDALI SVIZZERI

Manque de personnel : une pression problématique nécessitant une solution

Rapport final sur le manque de personnel,
sur mandat de H+ Les Hôpitaux de Suisse

Berne, le 8 avril 2009
Copyright by gfs.bern

Traduction du chapitre 3 « Synthèse »

La présente étude avait pour but d'établir un état des lieux du manque de personnel auprès des membres de H+ dans les domaines des hôpitaux et des soins de longue durée. L'étude a suivi pour cela un schéma d'analyse éprouvé permettant une saisie rapide et systématique de la perception des problématiques : nous avons tout d'abord déterminé les secteurs concernés, puis effectué une évaluation du problème et enfin recueilli les différentes réactions à cette problématique. Le présent travail d'analyse a permis de faire la lumière sur ces trois points :

- La majorité des membres de H+ est **concernée** par un manque de personnel, même si l'on constate des différences entre d'un côté, les cliniques spécialisées et les établissements médico-sociaux, relativement moins touchés, et de l'autre, les hôpitaux de soins de base et de soins centraux, plus touchés. Le manque de personnel est généralement un phénomène observé sur plusieurs années qui oblige les responsables du personnel dans leur grande majorité à laisser des postes vacants malgré de nombreuses tentatives de recrutement. Les postes les plus concernés se trouvent notamment dans le domaine médical spécialisé, et plus rarement dans le secteur administratif.
- L'**évaluation du problème** par les responsables du personnel interrogés est plutôt critique du fait que la majorité des établissements est concernée. Le manque de personnel est majoritairement considéré comme un problème grand à très grand qui se renforcera encore dans les cinq années à venir. Ce dernier fait est une hypothèse formulée notamment par les institutions relativement moins touchées, ce qui peut laisser supposer que la situation dans les secteurs partiels moins concernés se développe plutôt de manière comparable mais décalée que de manière systématiquement différente. Du point de vue des personnes interrogées, le manque de personnel est avant tout causé par une mauvaise politique de formation et des horaires de travail peu attrayants, et ensuite seulement par la structure des salaires et l'image de la branche. Pour les responsables concernés, le manque de personnel semble donc plutôt être déterminé par des éléments contrôlables voire même générés par le secteur lui-même, tandis que les aspects sociaux, comme par exemple le

vieillessement de la population, sont considérés comme étant nettement moins importants.

- Les **réactions** à un tel manque de personnel se répartissent sur deux niveaux différents dans le temps : à court terme, les places vacantes ont pour la plupart pu être compensées par des solutions alternatives. 16% des personnes interrogées ont cependant indiqué n'avoir parfois pas réussi à trouver de telles solutions. Si cette proportion peut paraître petite, elle n'est pourtant en rien négligeable dans le domaine des hôpitaux et des soins, soumis à une sensibilité accrue à la qualité. A long terme, les responsables du personnel voient un potentiel d'amélioration, en premier lieu via un paquet de mesures liées à la formation et en second lieu, via des paquets de mesures visant à augmenter l'attractivité ainsi que la sensibilité spécifique envers le personnel d'origine étrangère. Des adaptations de la structure des salaires semblent en revanche n'être une voie possible qu'en cas de manque de personnel supérieur à la moyenne, tandis que les trois paquets de mesures susmentionnés sont considérés comme réalisables indépendamment de la pression que le problème exerce sur les institutions consultées.

En bref : pour la majorité des membres de H+ consultés, le manque de personnel est un problème considéré comme soluble. Il ne s'agit cependant en aucune manière d'un problème qui se résoudra de lui-même, mais qu'il convient de traiter activement.