

## **Prise de position spécialisée**

### **Pénurie de personnel qualifié dans le domaine extrafamilial**

La pénurie de personnel qualifié dans le secteur social représente un défi croissant en Suisse. Pour remédier à cette pénurie, les recherches se multiplient désormais, les causes sont analysées et de possibles stratégies de gestion sont examinées. De premiers résultats sont d'ores et déjà disponibles et différents acteurs ont élaboré des recommandations, centrées notamment sur les conditions de travail. Integras salue expressément ces efforts et se réjouit des pas accomplis jusqu'à présent pour soutenir les professionnel·le·s du secteur social<sup>1</sup>.

En tant qu'association professionnelle pour l'éducation sociale et la pédagogie spécialisée, qui s'engage spécifiquement pour la qualité de la prise en charge et de l'éducation dans le domaine extrafamilial, nous souhaitons cependant attirer davantage l'attention sur les défis particuliers à notre champ d'action. Les efforts déployés jusqu'à présent par la recherche et la pratique montrent que des approches plus ciblées et spécifiques au domaine sont nécessaires pour obtenir des améliorations durables – notamment en ce qui concerne les répercussions sur les enfants et les jeunes. C'est pourquoi cette prise de position a été élaborée en collaboration avec la Commission nationale d'expert·e·s d'Integras – un organe regroupant des représentant·e·s de la pratique de l'éducation sociale et de la pédagogie spécialisée ainsi que des hautes écoles. La commission réunit des représentantes et représentants de toute la Suisse, tenant compte de la diversité linguistique ainsi que des différentes logiques systémiques de la Suisse latine et de la Suisse alémanique. Les expériences pratiques de nos membres ont en outre été systématiquement prises en compte dans l'élaboration de cette prise de position.

**Avec cette prise de position, nous souhaitons attirer l'attention sur des points essentiels et formuler des recommandations d'action spécifiques à l'intention des cantons.**

---

<sup>1</sup> Voir aussi :

Kehl, K., & Wirz, D. (2025). Innovative Personalentwicklung in Sozialen Institutionen: Ein Praxis-Entwicklungsprojekt unter Einbezug von Studierenden der ZHAW (IPSI). Institut für Sozialmanagement (ISM), ZHAW;

Streckeisen, P., & Wirz, D. (2024). Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich. Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe (IVGT) & Zentrum für Bildung, Entwicklung und Services (ZBES);

Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S., & Brun, N. (2024). Fachkräftestudie im Sozialbereich: Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA. Interface Politikstudien Forschung Beratung AG, Luzern.

Dynamiques spécifiques au domaine extrafamilial :

En ce qui concerne la pénurie de personnel qualifié, le domaine extrafamilial présente des dynamiques spécifiques qui le différencient nettement d'autres domaines du travail social. Ces particularités sont déterminantes pour bien comprendre la situation actuelle et développer des mesures efficaces. Tandis que les autres domaines professionnels sont principalement confrontés au défi de recruter du personnel qualifié, le domaine extrafamilial fait face à une double problématique : il s'agit non seulement de recruter du personnel qualifié, mais aussi de fidéliser à long terme les collaborateur·rice·s en place – ceci en particulier dans le domaine stationnaire, où la continuité des personnes de référence est essentielle au développement et à la stabilité des enfants et des jeunes.

Situation actuelle en matière de personnel :

La situation en ce qui concerne la pénurie de personnel qualifié est très différente d'une institution à l'autre : la situation est stable dans certaines institutions, alors qu'elle est très tendue dans d'autres. Il ne serait donc pas correct, d'un point de vue factuel, de considérer les fermetures de certaines organisations ou de certaines offres comme des cas isolés ou de leur attribuer une cause unique. La situation est plutôt le résultat d'une interaction complexe entre dotation en ressources, modèles de financement cantonaux et conditions-cadres régionales. La forte fluctuation, en particulier dans les offres stationnaires de l'aide aux enfants et à la jeunesse, est marquée par les démissions. Des relevés actuels de SAVOIRSOCIAL (2023) illustrent bien cette dynamique : en 2023, les établissements interrogés ont enregistré au total plus de 5000 départs – un chiffre presque équivalent au nombre de postes vacants.

Causes de la pénurie de personnel qualifié dans le domaine extrafamilial :

Les causes des difficultés de recrutement et du taux de fluctuation élevé dans le domaine extrafamilial sont multiples et majoritairement d'ordre structurel :

- **Recrutement compliqué dans le contexte ville-campagne** : dans les régions isolées, le fossé entre zones urbaines et zones rurales complique considérablement le recrutement du personnel. De nombreux jeunes diplômé·e·s n'ont pas de moyen de transport propre et dépendent de transports publics limités. De plus, le débauchage de professionnel·le·s au profit de régions qui paient mieux contribue à une forte fluctuation et accroît encore la difficulté à recruter du personnel qualifié.
- **Manque d'expérience pratique à l'entrée dans la vie professionnelle** : de nombreux diplômé·e·s du degré tertiaire (Bachelor haute école spécialisée) n'ont que peu ou pas d'expérience professionnelle en travail social. Ils passent souvent directement de la formation à la vie professionnelle et c'est sur le terrain qu'ils sont sollicités pour la première fois en tant que spécialistes. Pour faciliter la transition et renforcer le lien à l'institution, il est particulièrement important de mettre en place un travail de familiarisation soigné et

personnalisé, un processus d'intégration ciblé. Les expériences tirées de projets dans la pratique confirment qu'il convient d'accorder une attention particulière à cette phase pour fidéliser le personnel qualifié à long terme.

- **Champ de tension entre les exigences professionnelles et les attentes :** les institutions sont de plus en plus confrontées à de nouvelles attentes sur le marché du travail. Les professionnel·le·s souhaitent des modèles de travail flexibles, des perspectives de développement individuelles et une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Ces revendications sont souvent en contradiction avec les exigences d'un encadrement 24h/24, qui requiert une présence importante et une continuité au niveau du personnel.
- **Des conditions-cadres structurelles restrictives et peu flexibles :** les institutions sont soumises à des conditions-cadres financières et réglementaires restrictives qui, dans de nombreux cantons, ne laissent que peu de marge à l'innovation en matière de politique du personnel ou aux innovations structurelles. Les structures tarifaires et les mécanismes de financement sont souvent rigides et axés en premier lieu sur la rentabilité plutôt sur les exigences de qualité d'une prise en charge professionnelle, orientée vers la relation et les besoins.
- **Charge de travail élevée et concurrence croissante dans le cadre du recrutement du personnel qualifié :** la concurrence intercantonale et internationale croissante autour du personnel qualifié entraîne des disparités salariales et conduit ainsi à désavantager certaines régions. Cette situation, combinée à une charge croissante dans le quotidien professionnel – en raison, notamment, des exigences administratives ou de la forte sollicitation émotionnelle –, engendre un cercle vicieux qui complique à la fois le recrutement de la relève et la fidélisation à long terme du personnel qualifié expérimenté.

Répercussions sur les enfants et les jeunes :

À cause du manque de personnel, des enfants qui ont un important besoin de soutien et d'encouragement ne bénéficient souvent pas de la prise en charge et du soutien nécessaires. Les professionnel·le·s disponibles sont fortement sollicités, ce qui favorise le surmenage et par conséquent les démissions, aggravant encore la pénurie de personnel qualifié. Parallèlement, la qualité de la prise en charge baisse : de plus en plus d'enfants doivent être refusés ou placés dans d'autres institutions, ce qui entraîne ruptures relationnelles et instabilité. Cela nuit au développement émotionnel et social des enfants et compromet les progrès de développement réalisés. Outre les conséquences pédagogiques, cette situation est également inefficace d'un point de vue social et économique, puisque les ressources qui ont été investies plus tôt sont perdues.

L'étude de SAVOIRSOCIAL (2023) souligne par ailleurs que 40 pour cent environ des personnes employées n'étaient en poste que depuis moins de trois ans au moment de l'enquête. Cela montre clairement que non seulement le recrutement du

personnel, mais surtout la fidélisation à long terme et le développement professionnel du personnel qualifié représentent un défi majeur.

Dans le domaine extrafamilial, où la continuité relationnelle est une condition professionnelle essentielle à la réussite des processus de développement, cette fluctuation a un impact direct sur la qualité de la prise en charge. Tout changement de personnel signifie potentiellement une rupture relationnelle et menace la stabilité, la confiance et la continuité dans les mondes de jeunes gens qui, sans cela, sont déjà marqués par les ruptures et les incertitudes. Dans le cadre d'enquêtes d'Integras, les enfants et les jeunes rapportent de plus en plus souvent qu'ils sentent quand les professionnel·le·s ne vont pas bien. Ils constatent que leurs personnes de référence changent souvent ou qu'elles ont moins de temps pour eux. La pénurie de personnel qualifié a ainsi des conséquences directes sur leur bien-être et leur développement.

Lorsque des établissements doivent réduire ou suspendre leurs offres en raison d'un manque de personnel, cela a de graves conséquences pour les enfants et les jeunes concernés – en particulier en termes de sécurité du logement, de stabilité relationnelle et d'accès à un accompagnement pédagogique. Dans le cas des institutions qui proposent parallèlement à des offres d'hébergement aussi des offres scolaires, une fermeture peut, certes, être partiellement compensée par la transformation des places d'internat en places à l'école de jour, mais il n'en reste pas moins qu'elle aggrave souvent la situation de prise en charge des groupes cibles qui ont particulièrement besoin de soutien. Les conséquences ne touchent donc pas seulement les enfants directement pris en charge, mais peuvent aussi affecter la situation d'autres enfants et jeunes dans la région.

Résumé et actions requises :

Les conséquences de la pénurie de personnel qualifié ont un impact direct sur les perspectives de vie et de développement des enfants et des jeunes. Une forte fluctuation, des ressources en personnel insuffisantes et des conditions-cadres rigides menacent la continuité de la prise en charge, la stabilité relationnelle et le soutien individuel – en particulier pour les enfants qui ont particulièrement besoin de soutien. Les professionnel·le·s qui arrivent dans le métier comme le personnel expérimenté doivent être soutenus de manière ciblée pour renforcer leur attachement aux institutions. De premiers efforts fournis par la recherche et la pratique montrent que des approches viables existent pour améliorer les conditions de travail, promouvoir la formation continue et systématiser l'échange des connaissances issues de la pratique. Sans mesures coordonnées, spécifiques au terrain, au niveau cantonal, des conséquences négatives menacent à long terme tant les enfants que la qualité et la stabilité de la prise en charge extrafamiliale.

**Integras formule par conséquent les demandes suivantes :**

1. **Garantir un financement durable, répondant aux besoins** : la prise en charge et le soutien d'enfants et de jeunes dans le domaine extrafamilial ne peuvent être

assurés avec un bon niveau de qualité, en concordance avec les besoins et dans la durée que si les modèles de financement sont axés de manière durable, flexible et conséquente sur les besoins individuels des enfants. Cela doit être garanti sans obstacles bureaucratiques, de manière fiable et de manière durable – et non pas pour une durée limitée à quelques mois seulement. Nous estimons qu'il est de la responsabilité des cantons d'établir des mécanismes de financement contraignants et prévisibles qui garantissent aussi bien une flexibilité pour répondre aux besoins individuels que la stabilité pour les institutions.

2. **Garantir la continuité de la prise en charge en cas de fermetures** : il n'est pas acceptable qu'en cas de fermetures d'établissements, les enfants bénéficiant d'une prise en charge extrafamiliale ou du soutien de la pédagogie spécialisée perdent leurs places d'hébergement ou d'école, leurs personnes de référence familiales ou leur environnement familial. Les cantons ont une responsabilité centrale dans de telles situations : ils doivent agir de manière préventive, assurer, en collaboration avec les institutions concernées, des solutions de transition viables et empêcher que des fermetures n'aient lieu sans mesures de sécurisation structurées. Il est impératif que le suivi et la prise en charge des enfants concernés soient planifiés de manière systématique et ne soient pas laissés au hasard.
3. **Relever systématiquement la satisfaction des enfants en ce qui concerne la prise en charge** : pour comprendre les répercussions de la pénurie de personnel qualifié sur les enfants et les jeunes dans le domaine extrafamilial, il est impératif de relever systématiquement leur niveau de satisfaction concernant la prise en charge afin d'améliorer la prise en charge individuelle mais aussi d'obtenir des connaissances transversales sur la situation des enfants<sup>2</sup>. De tels relevés fournissent des données pertinentes pour la pratique, qui aident à améliorer de manière ciblée la formation continue, l'intégration au travail et les conditions-cadres structurelles et qui renforcent ainsi la fidélisation des professionnel·le·s. Ils créent en même temps une base, fondée sur des données probantes, pour les décisions de politique professionnelle et le développement d'offres de soutien durables pour les enfants et les jeunes, y compris dans le cadre du placement familial.
4. **Fidéliser à long terme le personnel grâce à des conditions-cadres adaptées** : les cantons doivent mettre en place des conditions-cadres institutionnelles qui permettent non seulement de recruter le personnel qualifié, mais aussi de le fidéliser à long terme. Cela inclut des mécanismes de financement contraignants qui garantissent systématiquement le développement du personnel, la supervision, la formation continue et une organisation du travail favorable à la santé. Des financements temporaires de projets ou la simple prise en charge des coûts au cas par cas ne suffisent pas ici.

---

<sup>2</sup> En collaboration avec l'association professionnelle Integras, la Clinique pour enfants et adolescents de l'UPK Basel (UPKKJ) a élaboré pour EQUALS ([www.equals.ch](http://www.equals.ch)) la plateforme en ligne WeAskYou, qui permet de relever au moyen de questionnaires scientifiquement fondés et d'instruments établis les ressources et problèmes des enfants et des jeunes ainsi que leurs évolutions.

5. **Soutenir de manière ciblée les professionnel-le-s qui arrivent dans le métier** : les cantons doivent soutenir de manière ciblée les programmes de formation continue pour les professionnel-le-s qui arrivent dans le métier afin de faciliter leur intégration et de les fidéliser à long terme. Il convient de soutenir en particulier les associations qui développent, en étroite collaboration avec les hautes écoles, des offres axées sur la pratique et ayant un impact durable. Ces offres ne sont pas seulement utiles à celles et ceux qui entrent dans le métier, mais peuvent également s'inscrire dans des Communities of Practice – des réseaux de professionnel-le-s de tous niveaux d'expérience, où sont échangées des connaissances issues de la pratique, où sont développées des solutions communes à des défis professionnels et où sont mises systématiquement à profit les expériences issues de la pratique professionnelle.
6. **Promouvoir des modèles innovants en matière de personnel et de travail** : les cantons devraient encourager les projets et essais pilotes qui permettent d'expérimenter de nouveaux modèles de temps de travail, des arrangements à temps partiel, des stratégies relatives au personnel et des structures d'équipes coopératives, en étant centrés sur la qualité de la prise en charge des enfants et des jeunes. Cela s'accompagne de la nécessité de développer des stratégies en matière de personnel qui garantissent la qualité pédagogique au même titre que la satisfaction au travail et la satisfaction relative à la prise en charge.

**Cette prise de position est soutenue par les organisations suivantes :**

		
		
		

 <p><b>Jugendwohnen Glarus</b></p>	 <p><b>Landheim Brüttisellen</b> <i>Caspar Appenzeller-Stiftung</i></p>	<p><b>LUTISBACH</b> ZUSAMMEN . WACHSEN</p>
 <p><b>RÖSEREN</b> Schulheim Röserental</p>	 <p><b>Schenkung Dapples</b></p>	<p><b>schlupfhuus</b></p>
<p><b>MODELLSTATION SOMOSA</b></p>	<p><b>Stiftung Hirslanden</b></p>	<p><b>Sozialpädagogisches Zentrum für junge Frauen</b></p>
<p><b>viktoriastiftung</b> ●●●● Massnahmenvollzug im Jugendbereich</p>	 <p><b>WG GUGGISBERG</b></p>	