



santé-social genève

Relève dans les métiers santé-social : systématisation d'un modèle répliquable

Résumé pour décideurs

Face à la pénurie de professionnel·le·s qualifié·e·s dans plusieurs métiers de la santé et du social, l'OrTra santé-social genève et son centre de promotion des métiers **Le 28** ont développé une méthodologie visant à renforcer durablement la relève professionnelle. Initialement conçue pour répondre à la pénurie de technicien·ne·s en salle d'opération (TSO) à Genève, cette démarche a démontré son efficacité et constitue aujourd'hui un modèle pouvant être adapté à d'autres professions confrontées à des difficultés de recrutement et de relève.

L'un des principaux enseignements de cette expérience est qu'aucune action de promotion, de recrutement ou de développement de la formation ne peut être efficace sans une évaluation préalable rigoureuse des besoins des employeurs. Dans le projet TSO, cette étape a pu être réalisée relativement rapidement grâce à la structure particulière du secteur. Les besoins étaient concentrés auprès de deux employeurs principaux, les HUG et Genève Cliniques, ce qui a permis d'identifier de manière précise les volumes de personnel nécessaires, les risques de pénurie et les objectifs à atteindre. Notons également que l'Ecole supérieure de la Santé à Lausanne forme l'ensemble des TSO pour la Suisse romande.

Sur la base du diagnostic réalisé auprès des employeurs, l'OrTra santé-social genève et **Le 28** ont mis en place un dispositif coordonné mobilisant plusieurs leviers complémentaires : une convention de collaboration entre les partenaires, une campagne de communication professionnelle, la centralisation des (pré)stages d'orientation, un accompagnement individualisé des candidat·e·s, une gouvernance partagée ainsi qu'un suivi continu des indicateurs de pilotage.

Les résultats obtenus entre 2023 et 2026 démontrent l'efficacité de cette approche. Le nombre de contacts qualifiés est passé de 34 à 223, tandis que le nombre de (pré)stages coordonnés a progressé de 6 à 43.

L'objectif initial consistant à atteindre au minimum 16 admissions genevoises par année à l'ES Santé Vaud a non seulement été atteint, mais également dépassé.

Au moment de la rédaction du présent document, 23 inscriptions genevoises ont déjà été validées par l'École supérieure de santé du Canton de Vaud pour la prochaine rentrée d'août 2026. La proportion d'étudiant·e·s genevois·e·s au sein de la filière est ainsi passée de 10 % à 36 %, alors que le nombre total d'étudiant·e·s genevois·e·s en formation est passé de 6 à 34 en cinq ans, soit une augmentation de 470 %. Parallèlement, le taux d'abandon a sensiblement diminué grâce à une meilleure connaissance du métier avant l'entrée en formation, à une sélection mieux éclairée des candidat·e·s et à un accompagnement renforcé tout au long du processus d'admission.

L'expérience montre également que plusieurs facteurs sont essentiels à la réussite d'un tel dispositif : l'identification du besoin, l'existence d'un partenariat institutionnel solide, la présence d'un acteur de coordination neutre, la professionnalisation des actions de communication, la production régulière de données de pilotage ainsi qu'un financement permettant d'expérimenter et d'adapter les mesures mises en œuvre.

Le soutien initial de la Fondation pour la formation professionnelle et continue (FFPC) a joué un rôle déterminant dans cette phase de lancement avant la mise en place progressive d'un cofinancement avec les employeurs.

Au-delà du cas des TSO, cette expérience montre qu'il est possible de répondre efficacement aux pénuries de personnel qualifié lorsque les actions entreprises reposent sur une compréhension précise des besoins des employeurs et sur une collaboration étroite entre les acteurs concernés. La méthodologie présentée dans ce document ne constitue pas un modèle unique applicable à toutes les professions. Elle propose plutôt un cadre d'intervention reposant sur une démarche commune : analyser les besoins, fédérer les partenaires, construire des réponses adaptées au contexte et mesurer en continu les résultats obtenus.

La méthodologie utilisée a servi comme source d'inspiration pour d'autres projets dans les métiers soignants, du laboratoire biomédical et du secteur social.

Cette approche constitue une base solide pour développer des réponses durables et répliquables aux enjeux de relève professionnelle dans les domaines confrontés à des pénuries de personnel.

1. Introduction

Depuis plusieurs années, le canton de Genève est confronté à une pénurie marquée de technicien·ne·s en salle d'opération (TSO), profession indispensable au fonctionnement des blocs opératoires. Cette profession figure parmi les plus critiques dans la chaîne opératoire, notamment dans un contexte où les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et Genève cliniques ont engagé une modernisation massive de leurs infrastructures et augmenté leur capacité opératoire sur la période 2015–2025.

Une première alerte a été documentée dans le rapport H+ / OdASanté (2015)¹, confirmée par l'OrTra à Genève à travers une étude menée entre 2020 et 2021, révélant une pénurie significative de TSO dans le canton. Pour information, en 2021, sur les 62 étudiants de la filière TSO qui fréquentaient l'ES Santé à Lausanne, il n'y en avait que 6 en provenance de Genève, soit moins de 10%.

Face à ce constat, les deux principaux employeurs du Canton envisageaient de devoir fermer des salles opératoires si rien n'était entrepris pour recruter davantage de personnel formé. L'OrTra santé-social et son centre de promotion des métiers **Le 28** ont donc décidé de mettre en place rapidement une stratégie pour répondre à ce défi majeur de santé publique.

La méthodologie mise en place visait à :

- Augmenter la notoriété du métier par le truchement d'une campagne visant à accroître les le nombre de personnes exposées à un message
- Garantir l'admission de 16 étudiant·e·s genevois·e·s par année
- Faire croître la proportion d'étudiant·e·s genevois·e·s à l'ES Santé Vaud jusqu'à 25 %
- Réduire le taux d'abandon (initialement 25 %).

Pour y parvenir, l'OrTra santé-social Genève et **Le 28** ont mis en place, avec les employeurs (HUG et Genève Cliniques) et l'ES santé à Lausanne, diverses actions complémentaires :

- Une campagne de communication ciblée
- Une coordination centralisée des (pré)stages
- Un accompagnement individuel des candidat·e·s
- Des partenariats formalisés avec l'ES Santé Vaud
- Un suivi structuré et des améliorations continues dans les actions
- La production de données annuelles pour orienter la stratégie.

2. Description synthétique de la méthodologie

La première étape, une fois les contacts établis entre les différents acteurs, a été la création d'un cadre partenarial via la signature d'une convention quadripartite formelle et contenant des objectifs chiffrés entre les HUG, Genève Cliniques, l'ES Santé Vaud et l'OrTra santé-social Genève.

Cette convention fixe les engagements, quotas, responsabilités et processus de coordination.

Puis, l'OrTra a constitué un comité de pilotage des actions qui incluait les différents acteurs concernés (employeurs, école, financeurs) et qui a rapidement permis de mettre en place des actions de manière régulière, agile et rapide.

¹https://www.odasante.ch/fileadmin/odasante.ch/docs/Hoehere_Berufsbildung_und_Hochschulen/Operationstechnik/Au swertungsbericht_OP_2015-f.pdf

- 15 séances de travail ont eu lieu au total avec les employeurs et l'ES Santé Vaud, avec une diminution progressive des séances au cours des 3 ans de projet.
- 4 séances annuelles avec les formateurs et responsables de terrain durant les 3 premières années.
- Des ajustements continus et rapides des dispositifs ont été apportés, notamment pour ce qui concerne les stages et présélections.

Ensuite, la centralisation des (pré)stages d'orientation de 10 jours et la mise en place d'une coordination dédiée a représenté une innovation méthodologique majeure. La coordination a permis d'assurer une affectation efficace et équitable entre les HUG et Genève cliniques, de mettre en place un suivi individualisé des candidat-e-s, de renforcer le lien entre candidat-e-s, employeurs et école et enfin de réduire le taux d'abandon grâce à une sélection mieux guidée.

En parallèle à ces actions, une campagne de communication centrée autour d'un site de destination <http://devenirtso.ch> a permis le déploiement d'une stratégie dite à 360 degrés et visant :

- la découverte du métier ciblée sur des publics cibles précis
- l'immersion en bloc opératoire grâce à des journées portes ouvertes
- le renforcement de l'attractivité d'une profession peu connue du grand public
- la centralisation et simplification de l'information en lien avec les processus d'admission
- l'amélioration de l'expérience utilisateur dans tout le parcours d'admission

Chaque année, plusieurs indicateurs stratégiques ont été mesurés : contacts, stages, inscriptions, admissions, proportion genevoise, taux d'abandon, effectifs en formation. Ce suivi statistique précis et en continu a permis d'ajuster de manière très agile les actions mises en place, de manière rapide et fluide.

3. Résultats obtenus

Sur la période 2023–2026, la mise en œuvre du dispositif a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs stratégiques fixés. Le nombre de contacts enregistrés via le site devenirtso.ch est passé de 34 à 223 en trois ans, tandis que le nombre de (pré)stages coordonnés est passé de 6 à 43. L'objectif d'admettre au minimum 16 étudiant-e-s genevois-e-s par année à l'ES Santé Vaud a été atteint puis stabilisé, avec 17 admissions pour les rentrées 2024–2025 et 2025–2026. La proportion d'étudiant-e-s genevois-e-s au sein de l'ES Santé Vaud est passée de 10 % en 2021–2022 à 25 % en 2025–2026. Par ailleurs, le nombre total d'étudiant-e-s genevois-e-s en formation TSO est passé de 6 à 34 sur cinq ans, soit une augmentation de 470 %, tandis que le taux d'abandon a diminué pour se stabiliser autour de 15 %.

Année	Contacts via site devenirtso.ch	Préstages organisés	Demandes d'inscription	Candidat-e-s admis
2020-21				3
2021-22				5
2022-23				14
2023-24	34	6	19	14
2024-25	171	37	32	17
2025-26	223	43	34	17
2026-27				24

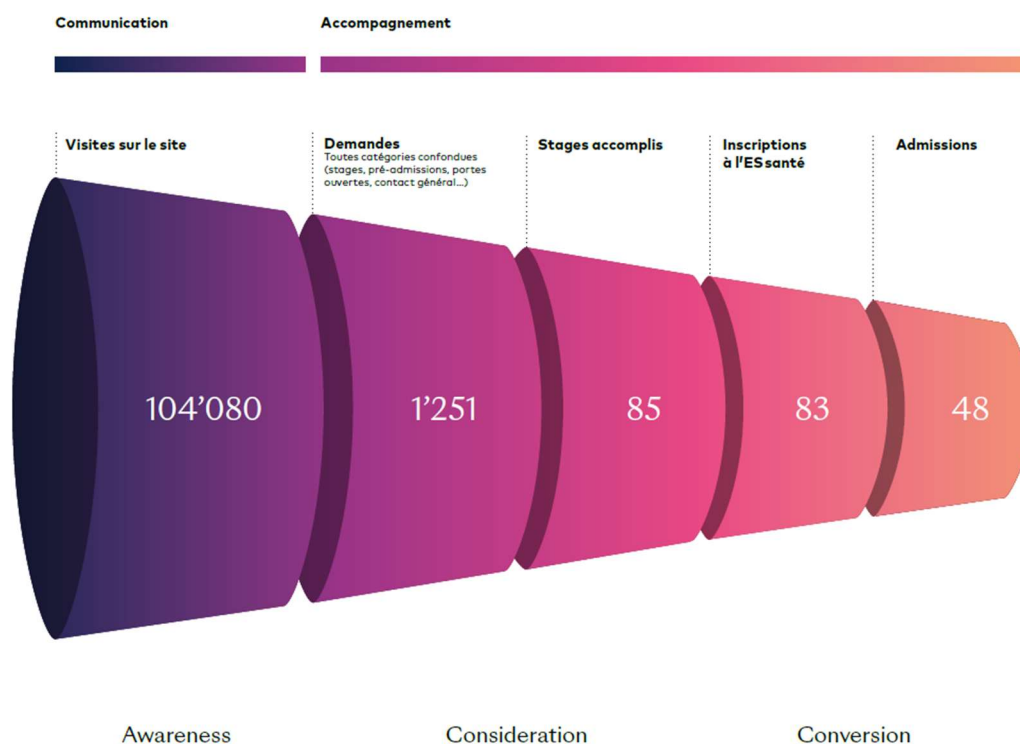


Tableau : Tunnel de conversion du modèle adopté (chiffres pour la période 2023-2026)

Le schéma ci-dessus présente une lecture synthétique et transversale des résultats observés sur les trois premières années de déploiement du dispositif de promotion et de coordination. Il met en lumière le parcours des candidat·e·s depuis la phase de sensibilisation (« awareness ») jusqu'à l'admission à la formation (« conversion »), en distinguant les effets respectifs des actions de communication et des mesures d'accompagnement mises en place.

En amont du processus, le volume très élevé de visites enregistrées sur le site internet (plus de 100'000 visites cumulées sur la période) confirme l'impact significatif de la stratégie de communication digitale déployée. Cette visibilité constitue un prérequis indispensable pour élargir le vivier de personnes potentiellement intéressées par la formation. Elle ne constitue toutefois pas une finalité en soi. Le tunnel de conversion montre en effet que seule une part limitée, ciblée et progressivement qualifiée de ces visites se traduit par des demandes de contact formalisées, puis par une participation à des expériences concrètes d'immersion (portes ouvertes, (pré)stages). Ce mécanisme de filtrage progressif souligne l'importance d'articuler les actions de communication avec des dispositifs d'orientation et d'accompagnement structurés, permettant de transformer un volume élevé d'intérêt initial en démarches effectives et pertinentes.

Par ailleurs, les résultats observés contribuent directement à l'augmentation progressive de la proportion d'étudiant·e·s genevois·e·s au sein de l'ES Santé Vaud. Cette proportion est passée de 10 % en 2021-2022 à 21 % en 2024-2025, à 25 % en 2025-2026, et à 36% en 2026-2027, dépassant ainsi l'objectif fixé. Cette évolution confirme la capacité du dispositif à capter durablement un public cible et à renforcer la représentativité genevoise au sein de la formation.

Le tunnel de conversion permet également de mieux comprendre la baisse significative du taux d'abandon observée ces dernières années. En favorisant une meilleure connaissance du métier en

amont de l'entrée en formation et une sélection plus fine des candidat·e·s grâce aux (pré)stages coordonnés, le dispositif contribue à stabiliser les parcours. Le recul du taux d'abandon, passé de 25 % à une fourchette comprise entre 6 % et 14 % selon les années, confirme l'impact positif combiné de l'accompagnement des candidat·e·s, du pilotage du dispositif par l'OrTra et du nouveau processus d'admission mis en place à l'ES Santé Vaud.

Enfin, l'ensemble de ces éléments se traduit par une augmentation très significative du nombre total d'étudiant·e·s genevois·e·s en cours de formation. En cinq ans, cet effectif est passé de 6 à 34 étudiant·e·s, soit une augmentation de 470 %. Le tunnel de conversion permet d'illustrer la cohérence globale du dispositif : en structurant chaque étape du parcours, de la visibilité initiale à l'admission, tout en intégrant des mécanismes de qualification progressive, il permet une croissance maîtrisée des effectifs, associée à une amélioration de la stabilité et de la qualité des parcours de formation.

4. Analyse de la méthodologie : ce qui a fonctionné

L'analyse des résultats met en évidence plusieurs facteurs déterminants. La combinaison coordonnée de différents leviers – campagne de communication ciblée, actions immersives en milieu professionnel, centralisation des (pré)stages d'observation et accompagnement individualisé des candidat·e·s – a permis d'agir sur l'ensemble de la chaîne allant de la découverte du métier à l'entrée en formation.

La centralisation et la coordination des (pré)stages se sont révélés centrales pour améliorer l'adéquation entre les profils et les exigences du métier, réduire les abandons et assurer une répartition équilibrée des accueils entre les HUG et les cliniques privées. Enfin, la formalisation d'un partenariat institutionnel entre les employeurs, l'ES Santé Vaud et l'OrTra santé social genève a permis de sécuriser les engagements et de planifier les admissions sur plusieurs années.

L'engagement financier important au démarrage assuré par le Fonds pour la formation professionnelle et continue (FFPC) a permis de lancer le processus et d'arriver à des premiers résultats probants au bout de trois ans. C'est grâce à ces acquis et une fois que le dispositif avait fait ses preuves qu'un cofinancement a pu se mettre en place entre les employeurs et que la FFPC a pu diminuer le montant de son financement dans la deuxième partie du projet. Ce soutien initial s'avère ainsi déterminant car il réduit les risques liés à l'innovation et permet de transformer une idée prometteuse en un dispositif durable et crédible.

La centralisation des stages constitue un véritable pivot du dispositif

Avantages identifiés :

- une meilleure adéquation profil/métier,
- la réduction de l'abandon,
- une répartition fluide HUG/GC,
- une montée en compétence des équipes encadrantes.
- moins de déperdition avec des candidat·e·s qui appliquent à plusieurs lieux pour leur stage
- permet aux employeurs de pouvoir attirer et fidéliser les futurs professionnel·le·s

L'importance d'un partenariat institutionnel solide est fondamentale

La convention de collaboration a assuré :

- la légitimité des actions,

- la constance des engagements,
- la planification pluriannuelle des quotas,
- la crédibilité vis-à-vis des candidat·e·s.

La production de données annuelles fiables permet de mieux piloter et ajuster le dispositif

Les indicateurs ont permis :

- d'ajuster la campagne,
- de convaincre les partenaires,
- d'obtenir des ressources (p.ex. poste de coordination),
- de mesurer des impacts tangibles.

5. Défis et limites rencontrés

Plusieurs défis et limites subsistent toutefois. Les abandons observés demeurent majoritairement liés à des contraintes financières et à des charges familiales, qui relèvent du cadre légal et politique des aides à la formation et dépassent en grande partie le périmètre d'action du projet. Malgré les mesures d'accompagnement mises en place, la complexité administrative de l'accès aux bourses d'études constitue un frein structurel.

En parallèle, l'augmentation rapide du nombre d'étudiant·e·s en formation entraîne un besoin accru de capacités d'encadrement et de places de stage sur le terrain, dans un contexte marqué par l'extension et la modernisation des blocs opératoires genevois, ce qui accentue la pression sur les employeurs et le système de formation.

6. Leçons apprises (synthèse)

- Une analyse rigoureuse des besoins doit constituer le point de départ de toute intervention.

L'expérience acquise dans le cadre des projets menés par l'OrTra santé-social Genève montre qu'il n'existe pas de modèle unique permettant d'évaluer les besoins de relève dans les métiers de la santé et du social. La méthodologie doit être adaptée à la structure du marché de l'emploi concerné, au nombre d'employeurs impliqués, à la diversité des contextes d'exercice ainsi qu'à l'échelle géographique pertinente.

Dans le cas des technicien·ne·s en salle d'opération (TSO), la forte concentration des besoins auprès des HUG et de Genève Cliniques a permis d'établir rapidement un diagnostic partagé et de définir des objectifs opérationnels précis. À l'inverse, les travaux engagés dans les métiers du laboratoire biomédical ont nécessité une démarche de recherche-action plus large impliquant de nombreux employeurs, plusieurs niveaux de qualification et des réalités professionnelles très diverses. Les réflexions menées dans le domaine de l'ergothérapie ont quant à elles montré que certaines problématiques doivent être appréhendées à une échelle intercantonale plutôt que cantonale.

Ces différentes expériences conduisent à un même constat : les mesures de promotion, d'orientation, de coordination ou de développement de l'offre de formation ne peuvent produire des résultats durables que lorsqu'elles reposent sur une évaluation préalable rigoureuse, objectivée et partagée des besoins. La qualité du diagnostic initial constitue ainsi l'un des principaux facteurs de réussite des démarches de lutte contre les pénuries de personnel qualifié.

- Le métier doit être “rendu visible” pour susciter des vocations

Le public ne connaît pas les TSO ; les campagnes doivent être continues, variées, expérientielles.

- Les immersions sont le meilleur outil de sélection positive

Elles réduisent les abandons *avant* l'entrée en formation.

- Le partenariat interinstitutionnel est essentiel

Sans un pilotage commun HUG–GC–ES Vaud–OrTra, les résultats n'auraient pas été atteints.

- Les freins financiers auxquels les étudiant.es sont confrontés sont un enjeu systémique

Ils dépassent le champ d'action du projet et nécessitent des réponses politiques.

- Le travail dans le domaine de la communication doit être appuyé par des moyens professionnels

La production de visuels impactant, la maîtrise des outils notamment digitaux et le reporting basé sur des indicateurs de performance clairs et mesurables sont indispensables.

- Le rôle de coordination est indispensable

Il fluidifie les processus, soutient les candidat.e-s et sécurise les employeurs. Le fait qu'un acteur neutre assure ce rôle est un facteur clé qui facilite grandement le processus.

- Le modèle de co-financement par les parties prenantes est indispensable

La répartition de la charge financière (pour la communication et la coordination) entre les différentes parties prenantes permet de plus facilement assurer la continuité dans le financement et de répartir la charge financière.

7. Conclusion

Au regard de ces constats, plusieurs orientations se dégagent pour la suite du projet. À court terme, la poursuite et la sécurisation du financement de la coordination et des activités de communication apparaissent indispensables afin de consolider les résultats obtenus. Le fait que les employeurs cofinancent désormais les activités de communication et de coordination constitue une avancée importante en faveur de la pérennisation du dispositif. À moyen terme, le développement de dispositifs de formation rémunérée ou de formation en emploi, en collaboration avec les employeurs, représente un levier prioritaire pour limiter les abandons liés à la situation financière des étudiant.e-s.

Enfin, à plus long terme, l'extension de cette méthodologie à d'autres métiers en pénurie constitue une opportunité de capitaliser sur les acquis du projet et de contribuer à une réponse structurée et durable aux enjeux de relève professionnelle.

L'un des principaux enseignements de cette expérience est qu'aucune démarche de lutte contre les pénuries de personnel qualifié ne peut être efficace sans une compréhension préalable et objectivée des besoins du terrain. Si le projet TSO a bénéficié d'un contexte particulièrement favorable permettant d'identifier rapidement les besoins des principaux employeurs du canton, les expériences

récentes menées dans les domaines du laboratoire biomédical et de l'ergothérapie montrent que les méthodes d'analyse doivent être adaptées aux réalités propres à chaque profession. La qualité du diagnostic initial apparaît ainsi comme une condition essentielle à la pertinence des mesures qui seront ensuite déployées.

Le projet TSO constitue l'un des dispositifs les plus efficaces mis en place à Genève ces dernières années dans le domaine de la formation santé-social. La méthodologie élaborée a permis non seulement d'atteindre l'ensemble des objectifs fixés, mais également de les dépasser, tout en renforçant durablement le renouvellement du personnel qualifié dans un secteur stratégique.

Bien que ne disposant ni d'un mandat particulier, ni d'une autorité administrative spécifique, ni d'une expérience préalable dans la conduite de ce type de projet, [Le 28](#) et l'OrTra santé-social Genève ont réussi à réunir rapidement les principaux acteurs autour d'objectifs communs et à construire un dispositif efficace. Leur taille réduite, leur agilité, leur souplesse organisationnelle et leur approche résolument orientée vers la recherche de solutions ont permis de démontrer qu'il est possible d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans un délai relativement court.

L'expérience démontre également qu'il n'existe pas de solution unique aux pénuries de personnel qualifié.

Les principes qui sous-tendent le projet TSO sont répliquables, mais les modalités de leur mise en œuvre doivent être adaptées aux caractéristiques de chaque métier, aux besoins des employeurs concernés et à l'échelle pertinente d'analyse.

À ce titre, la démarche présentée dans ce document constitue moins un modèle figé qu'un cadre méthodologique évolutif pouvant être décliné dans d'autres secteurs confrontés à des difficultés de recrutement.

Cette expérience a déjà permis d'inspirer un nouveau projet consacré à la relève dans les métiers soignants (ASA, ASSC et infirmier·ère·s) qui est en cours et montre déjà des résultats encourageants. Par ailleurs, des travaux exploratoires sont en cours dans le domaine du laboratoire biomédical. Un troisième projet est actuellement en préparation dans le secteur social autour des métiers de l'éducation de l'enfance. Ces développements confirment le potentiel de cette approche pour contribuer durablement à la réponse aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans les secteurs de la santé et du social.