

**Zeitschrift:** Curaviva : revue spécialisée  
**Herausgeber:** Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses  
**Band:** 3 (2011)  
**Heft:** 2: La direction d'EMS : qu'est-ce qui caractérise les bons chefs?

**Artikel:** Nouvel examen professionnel supérieur fédéral de direction d'institution : une formation adaptée pour mieux répondre aux exigences du terrain  
**Autor:** Weder, Monika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813849>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

## Nouvel examen professionnel supérieur fédéral de direction d'institution

# Une formation adaptée pour mieux répondre aux exigences du terrain

Afin d'adapter la structure et le contenu de la formation aux exigences actuelles de la pratique, le règlement de l'examen professionnel supérieur fédéral de directeur d'institutions sociales a été revu. Un nouveau programme est ainsi mis en place. Le premier examen selon ce modèle aura lieu en 2013.

Monika Weder

A l'avenir, les diplômées et diplômés du nouveau programme de formation porteront le titre de directrice, respectivement directeur des institutions sociales, socio-éducatives et d'EMS. Elles et ils seront des généralistes en management des institutions sociales et médico-sociales. Leurs tâches sont particulièrement exigeantes et s'inscrivent dans un environnement complexe: ils dirigent leur organisation selon des principes éthiques, entrepreneuriaux, économiques, environnementaux et professionnels; ils sont en mesure d'identifier les enjeux majeurs de leur entreprise; ils mettent en œuvre le savoir-faire nécessaire à la résolution des problèmes.

Les responsables des institutions doivent répondre aux demandes de leurs clients, mais également à celles des autres groupes de personnes concernées, à savoir les proches, les collaborateurs et les financeurs (cantons, communes). Parfois leurs intérêts divergent: d'un côté, les résidents et leurs familles aspirent à la meilleure qualité de vie possible et à un large pouvoir de décision, de l'autre les financeurs visent la solution la plus avantageuse. Pour rallier les collaborateurs aux objectifs de l'organisation, les dirigeants doivent développer une culture de la confiance, de la réflexion et de l'acquisition du savoir.

### Le nouveau programme s'articule en modules.

#### Une révision nécessaire

L'actuel examen professionnel supérieur fédéral de directrice/directeur d'institution diplômé existe depuis une vingtaine d'années, avec une forte orientation sur les institutions de long séjour. Or, que ce soit dans le domaine des enfants, dans celui des personnes âgées ou encore des personnes handicapées, les frontières entre les structures hospitalières, semi-hospitalières et ambulatoires s'estompent de plus en plus.

En outre, la mise en place de l'examen professionnel de responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales (lire l'encadré), qui permet aux cadres intermédiaires d'acquérir des compétences de conduite, a modifié les filières permettant d'accéder aux formations. Une adaptation des contenus et de la structuration des programmes de formation était dès lors nécessaire. L'association faîtière Curaviva Suisse s'engage d'ailleurs depuis longtemps, aux côtés de l'association professionnelle [bvsm.ch](http://bvsm.ch) (Berufsverband Sozial-Management), en faveur de cette formation.

Le nouvel examen professionnel supérieur fédéral s'adresse donc aux responsables d'établissements hospitaliers, semi-hospitaliers et ambulatoires du domaine social et médico-social. Le nouveau programme s'articule en modules (voir le graphique). Il est moins diversifié qu'auparavant. Certaines compétences sont validées au fur et à mesure de la formation. L'organisation modulaire tient compte des parcours de formation divers et variés et des acquis antérieurs des candidats en matière de direction. Ceux-ci peuvent être comptabilisés dans la formation.

#### Contenu de l'examen

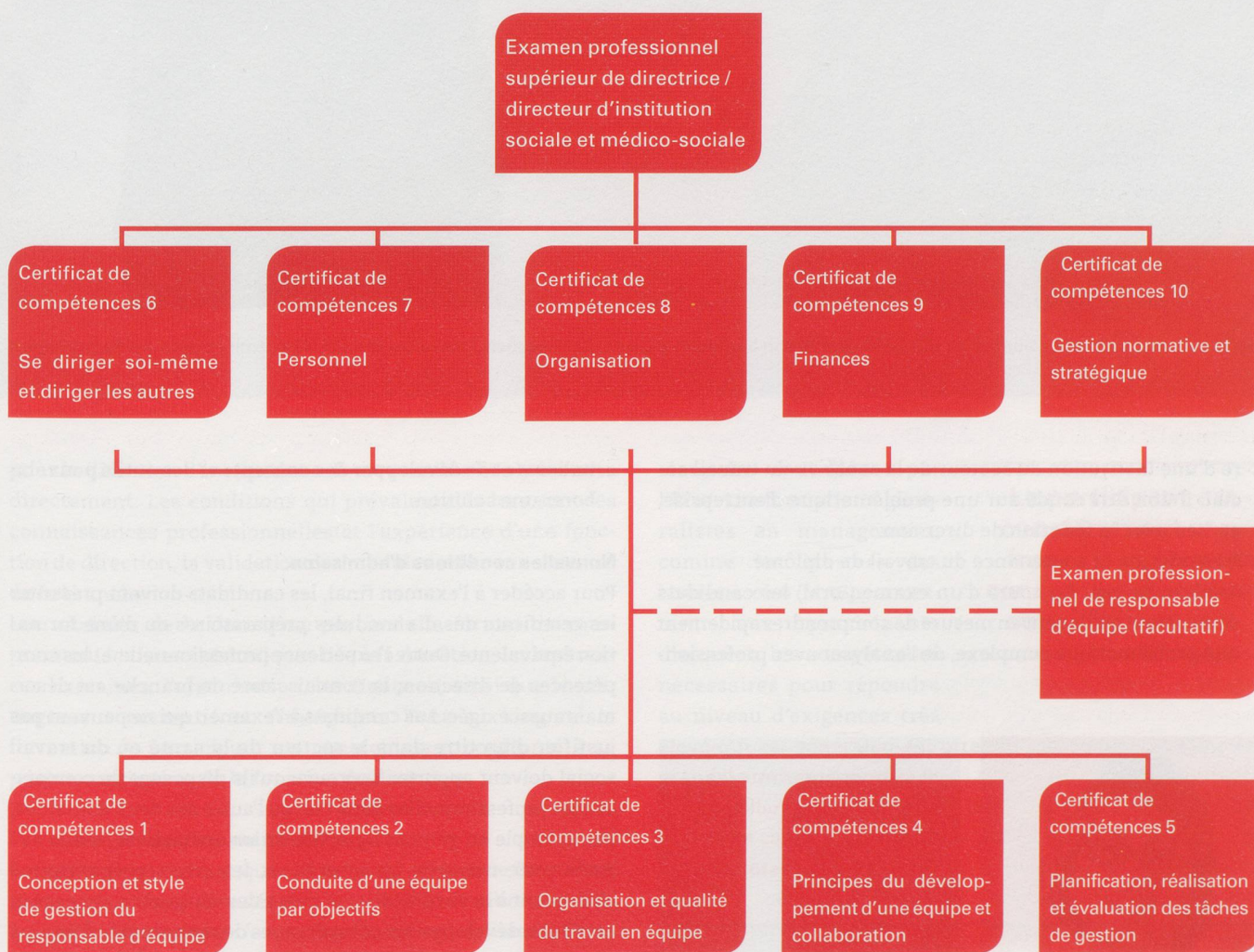
- Le travail de diplôme: il doit porter sur un projet axé sur la pratique – pas de travail purement théorique – dans le cad-

## Le responsable d'équipe arrive en Suisse romande

Dès l'an prochain, l'Association vaudoise d'EMS (Avdems), en collaboration avec Curaviva Suisse et la Société d'employés de commerce (SEC), propose une formation inédite en Suisse romande préparant au Brevet de responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales. Il s'agit d'une formation professionnelle supérieure qui permettra de former au management des responsables d'équipe de soins et d'animation et de leur donner un titre professionnel reconnu au niveau fédéral. Essentiellement orientée sur la pratique, cette formation doit apporter aux cadres des outils concrets pour répondre à des besoins du terrain et développer des compétences transférables rapidement et facilement dans la pra-

tique quotidienne. Avec l'arrivée des nouveaux CFC d'assistant socio-éducatif (ASE) et d'assistant en soins et santé communautaire (ASSC), la formation de responsable d'équipe de soins et d'animation ouvre indéniablement des possibilités de perfectionnement et des perspectives de carrière. Seules les personnes détenant les certificats des cinq modules que compte la formation pourront accéder à l'examen pour le brevet de responsable d'équipe. Les cours de préparation sont actuellement proposés par l'Avdems dans le cadre du catalogue romand de formation. Mais d'autres prestataires et centres de formation ont d'ores et déjà déposé une demande d'accréditation. (amn)

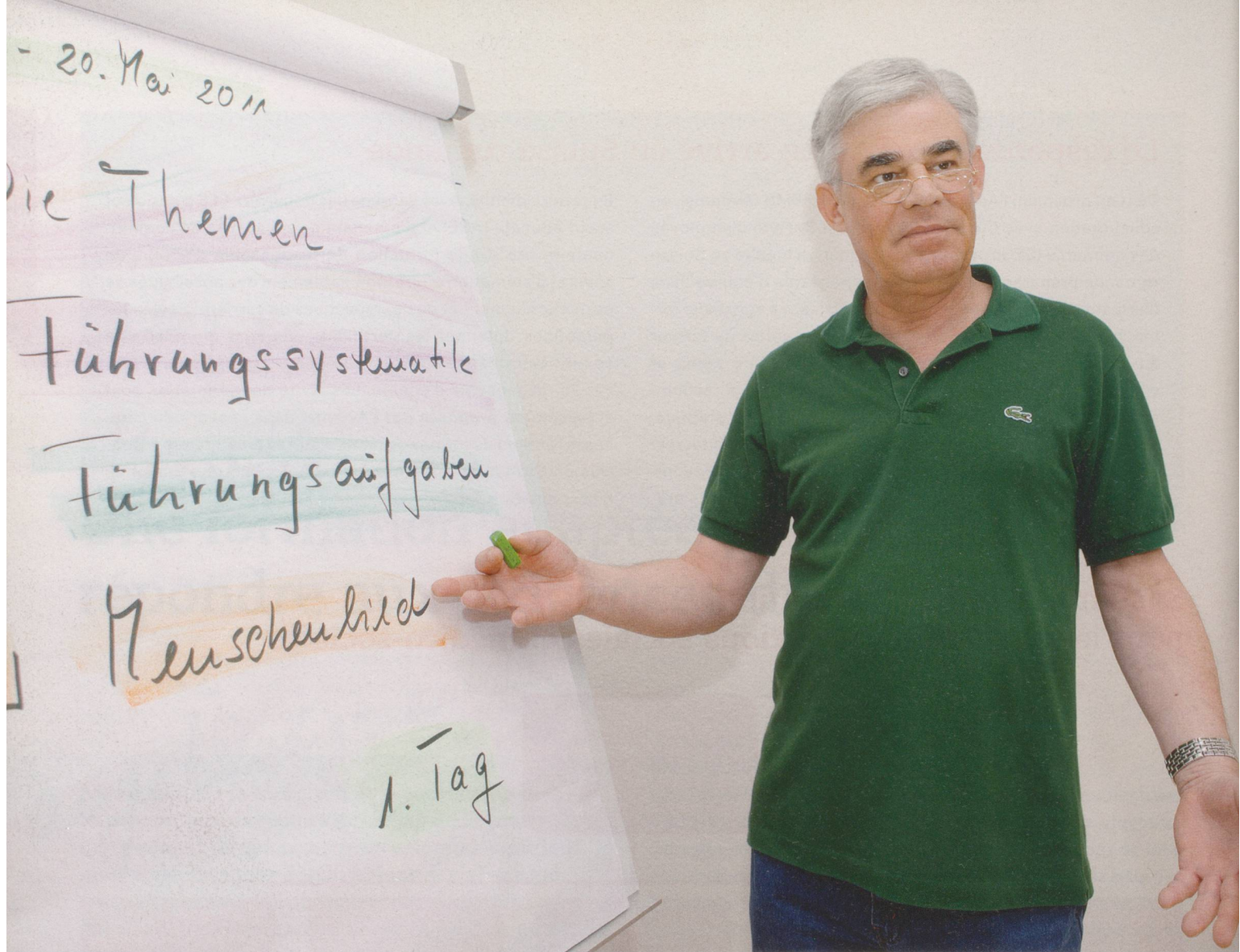
## Systematique de la formation fédérale pour la direction d'institutions sociales et médico-sociales



Les certificats de compétences des modules 1 à 5 conduisent à l'examen professionnel de responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales. Les modules 1 à 10 sont nécessaires pour l'examen professionnel supérieur de directeur ou directrice des institutions sociales, socio-éducatives et d'EMS.

Les modules 6 à 8 donnent lieu au certificat de branche pour responsable de département et/ou de secteur et constituent ainsi une autre possibilité d'évolution dans une carrière.

>>



Paul Gmünder, formateur auprès de Curaviva Formation continue, présente aux participants le contenu de la première journée de formation ...

re d'une institution du secteur de la santé ou du travail social. Il doit être fondé sur une problématique d'entreprise, en lien avec la fonction de direction.

- Présentation et soutenance du travail de diplôme.
- Analyse de cas. Au cours d'un examen oral, les candidats démontrent qu'ils sont en mesure de comprendre rapidement une problématique complexe, de l'analyser avec profession-

nalisme et de développer des concepts et des outils pour élaborer une solution.

#### Nouvelles conditions d'admission

Pour accéder à l'examen final, les candidats doivent présenter les certificats des dix modules préparatoires ou d'une formation équivalente. Outre l'expérience professionnelle et les compétences de direction, la connaissance de branche est désormais aussi exigée. Les candidats à l'examen qui ne peuvent pas justifier d'un titre dans le secteur de la santé ou du travail social doivent apporter la preuve qu'ils disposent de connaissances professionnelles dans l'un ou l'autre des deux domaines, par exemple en gérontologie, éducation spécialisée, etc. Avec cette nouvelle structuration, les cours préparatoires s'adaptent à la variété des carrières des dirigeants: un premier niveau développe les compétences de responsable d'équipe et peut être sanctionné par l'examen professionnel fédéral de responsable d'équipe. Le deuxième niveau conduit à la formation de direction d'un secteur ou département et de direction globale de l'institution. L'examen professionnel de responsable d'équipe n'est pas une condition d'admission à l'examen professionnel supérieur



**«Les frontières entre les structures hospitalières, semi-hospitalières et ambulatoires s'estompent de plus en plus.»**

Monika Weder, responsable du Département formation de Curaviva Suisse

Photo: Maria Schmid



... Le programme de formation «Direction d'institution, niveau 1» se déroule d'avril 2011 à avril 2012.

Photo: Monique Wittwer

pour la direction d'institutions. Il est possible de s'y inscrire directement. Les conditions qui prévalent dès lors sont les connaissances professionnelles et l'expérience d'une fonction de direction, la validation des modules et la connaissance de la branche.

Les modules de la deuxième partie de la formation comprennent les axes thématiques liés à la direction, les ressources humaines, l'organisation, les finances, ainsi que le management normatif et stratégique. Tout au long de la formation le participant est constamment confronté à sa propre conception de la fonction de direction.

#### Les autres formations de direction

Entre les cours thématiques et les programmes de formation proposés par les hautes écoles, il existe de nombreuses filières de formation et de formation continue destinées à développer les compétences de direction. Pour les employeurs, il n'est pas toujours évident de s'y retrouver, notamment parmi les différents titres délivrés par des organismes qui ne sont pas réglementés au niveau fédéral, ni de savoir si les personnes qui ont pris part à ces cours en maîtrisent les contenus. D'où l'intérêt des filières de formation des domaines profes-

sionnels contrôlées par l'Etat. Les formations généralistes en management, comme les Masters des hautes écoles (MAS) permettent aux participants d'acquérir les compétences nécessaires pour répondre au niveau d'exigences très élevé qui est généralement attendu des dirigeants dans les grandes entreprises. ●

---

**Le participant est constamment confronté à sa propre conception de la fonction de direction.**

---

---

L'auteure: Monika Weder est responsable du Département formation de Curaviva Suisse, et présidente de l'organe responsable pour l'examen professionnel de responsable d'équipe et de l'examen professionnel supérieur de direction d'institution.

---