

# DIRECTIVES CONCERNANT LE RÈGLEMENT D'EXAMEN

Avec dispositions détaillées concernant l'examen  
professionnel supérieur de  
**directrice / directeur d'institution sociale et  
médico-sociale**

Valables à partir du 01.01.2019

## CONTENU

1. GÉNÉRALITÉS	3
2. BUT SPÉCIFIQUE, PROFIL PROFESSIONNEL	3
3. FORMATION MODULAIRE	3
4. RECONNAISSANCE DES MODULES	5
5. EQUIVALENCE D'AUTRES CERTIFICATS DE MODULES	5
6. CERTIFICATS DE COMPÉTENCES	5
7. ADMISSION À L'EXAMEN FINAL	5
7.1. Expérience professionnelle requise	5
7.2. Connaissance du secteur requise	5
7.3. Expérience de gestion requise	6
7.4. Position de cadre requise	6
8. EXAMEN FINAL	6
8.1. Mémoire de diplôme	7
8.2. Présentation du mémoire de diplôme et entretien d'experts	9
8.3. Analyse de cas	10
8.4. Expertes, experts	10
8.5. Répétition	10
9. FRAIS	10
10. ENTRÉE EN VIGUEUR	11

### Annexes : Description des modules

- A) Définition du niveau de responsabilité, du degré de spécialisation et du niveau de complexité des compétences transmises dans la cadre des modules 1 à 5
- B) Description des modules 1-5
- C) Indications sur le niveau de complexité et de responsabilité ainsi que sur le degré de spécialisation de compétences décrits dans les modules 6 à 10
- D) Description des modules 6-10
- E) Grille Certificat de compétence module 5
- F) Profil de qualification responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
- G) Profil de qualification directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale

En vertu du chiffre 2.21, let. a, du règlement d'examen régissant l'octroi du diplôme fédéral de «Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale» du 5 mai 2011, la commission d'assurance qualité (commission AQ) édicte les directives ci-après.

## 1. GÉNÉRALITÉS

Les présentes directives font partie intégrante du règlement d'examen et concrétisent ce dernier. Elles sont édictées par la commission AQ, adoptées par l'organisme responsable, révisées au moins tous les 4 ans et au besoin adaptées.

## 2. BUT SPÉCIFIQUE, PROFIL PROFESSIONNEL<sup>1</sup>

Le diplôme fédéral de «Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale» confère un titre reconnu aux directrices et directeurs d'institutions sociales et médico-sociales. Disposant de larges connaissances et d'une longue expérience, les titulaires de ce diplôme dirigent un établissement stationnaire, semi-stationnaire ou ambulatoire qui, provisoirement ou durablement, accompagne et soigne des clientes et clients ayant besoin d'assistance, par exemple une maison de retraite ou un hospice médicalisé, une organisation Spitex, un foyer ou un atelier protégé pour handicapés, un programme destiné aux chômeurs, un foyer ou une structure d'accueil collectif de jour.

Diriger ce genre d'organisation exige des responsables des qualités particulières. Divers groupes de clientes et clients, les familles et les bailleurs de fonds formulent des exigences multiples, et en partie contradictoires, à l'adresse de ces institutions. La diversité des besoins et des attentes des parties prenantes se reflète dans la variété des ressorts dont les directrices et directeurs doivent se charger.

Les titulaires de ce diplôme supérieur fédéral doivent justifier des compétences opérationnelles nécessaires pour gérer ce genre d'institutions selon les principes requis par l'éthique, la gestion d'entreprise, l'économie, l'écologie et la science (gérontologie, socio-pédagogie, etc.) dans un environnement complexe. Les compétences sociales et personnelles des personnes dirigeantes en acquièrent donc une importance particulière car ces dernières créent et gèrent un système dans lequel les clientes et clients sont souvent extrêmement dépendants et ont besoin d'assistance. Il est en outre de la plus haute importance qu'elles possèdent la capacité d'instaurer une atmosphère de confiance enrichissante et favorable à la réflexion.

## 3. FORMATION MODULAIRE

L'examen professionnel supérieur fédéral de «Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale» est le troisième niveau d'un modèle de formation modulaire à la direction et à la gestion d'institutions et d'entreprises sociales et médico-sociales. Ce modèle de formation prévoit les niveaux suivants:

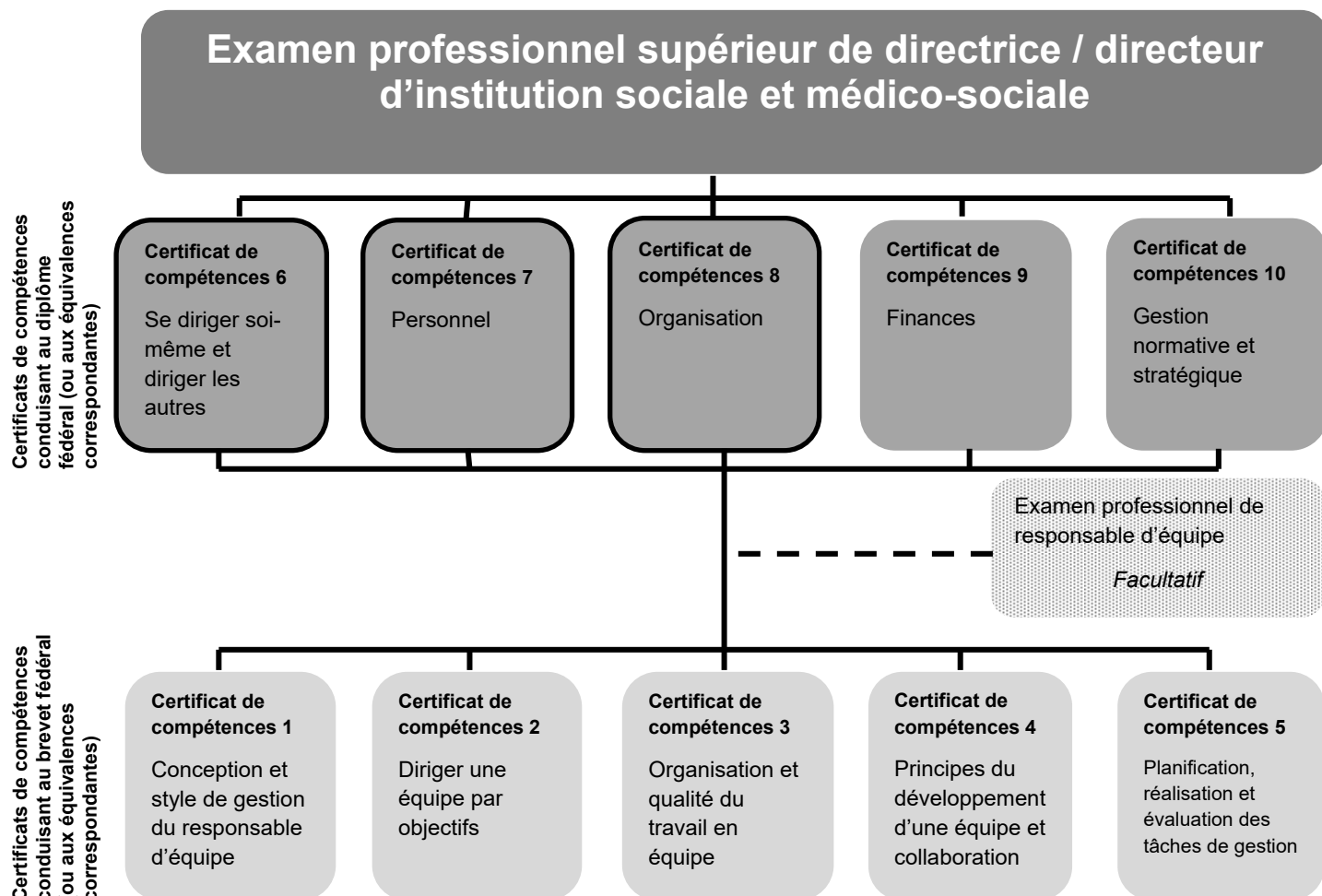
- 1<sup>er</sup> niveau: Examen professionnel fédéral de responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
- 2<sup>e</sup> niveau: Certificat de branche de responsable de division et / ou de département
- 3<sup>e</sup> niveau: Examen professionnel supérieur fédéral de directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale

Dans la pratique, deux groupes de personnes différents envisagent de passer l'examen professionnel supérieur. Le premier groupe (a) comprend des responsables d'équipes dans les institutions sociales et médico-sociales qui, dans un premier temps, aspirent à passer l'examen professionnel fédéral et ne se décident à diriger une division ou même une institution sociale ou médico-sociale entière que dans le courant de leur carrière professionnelle. Pour eux, au début de leur formation, le certificat de branche et l'examen professionnel supérieur fédéral ne représentent que des options. En revanche, les membres du deuxième groupe (b), plus nombreux, visent d'emblée à obtenir le diplôme fédéral supérieur, car ils occupent dès le départ de la formation une position de directeurs et directrices de division ou de département.

---

<sup>1</sup> Voir l'association de gestion sociale «Berufsverband Sozial-Management bvsm.ch» (2008). Profil professionnel de la directrice, du directeur d'institutions sociales et médico-sociales.

Pour répondre à la multiplicité des carrières et des besoins d'apprentissage, on a choisi d'offrir deux voies d'accès différentes à l'examen professionnel supérieur fédéral. La voie directe convient aux membres du groupe (b) et permet d'acquérir les dix certificats de compétences exigés sans passer par l'examen professionnel fédéral. La voie qui passe par le brevet fédéral implique qu'on ne puisse entreprendre l'étude des certificats de compétences exigés qu'après avoir passé l'examen professionnel fédéral. Cette voie sera empruntée par les membres du groupe (a)



Les certificats de compétences des modules 6 à 8 (encadrés de gras) conduisent au certificat de branche pour les responsables de division ou de département et représentent donc une autre étape de carrière formalisée dans un modèle de formation modulaire.

Le temps requis pour l'ensemble des modules 1 à 5 représente 500 heures de formation<sup>2</sup>, dont 150 heures de cours magistral (ou 200 cours de 45 minutes ou 180 cours de 50 minutes).

Le temps requis pour l'ensemble des modules 6 à 10 représente 505 heures de formation<sup>2</sup>, dont 255 heures de cours magistral (ou 340 cours de 45 minutes ou 306 cours de 50 minutes).

<sup>2</sup> Par heure de formation, on entend tout à la fois les heures de cours magistral, celles de travaux dirigés et celles d'études personnelles. Le temps requis pour la préparation de l'examen final n'est pas compris dans ces chiffres.

#### **4. RECONNAISSANCE DES MODULES**

En vertu du règlement d'examen (art. 2.11), c'est la commission AQ qui s'occupe d'organiser et de faire passer les examens de fin d'études ainsi que de surveiller les examens qui clôturent les modules.

Sur demande, la commission AQ reconnaît les modules des prestataires de formation. A cet effet, elle développe les instruments appropriés (voir «Directives pour l'accréditation des modules des prestataires de modules»). Les frais occasionnés par cette procédure d'examen sont facturés aux requérants.

#### **5. EQUIVALENCE D'AUTRES CERTIFICATS DE MODULES**

Sur demande des candidates et candidats à l'examen, la commission AQ décide au cas par cas de l'équivalence de modules qui ont été suivis auprès de prestataires de formation non reconnus. A cet effet, elle élabore une procédure claire et compréhensible (voir les «Directives pour l'évaluation d'équivalence de compétences acquises hors du système formel»). Les frais occasionnés par l'examen sont facturés aux candidates et candidats à l'examen.

#### **6. CERTIFICATS DE COMPÉTENCES**

Les modules sont sanctionnés par des certificats de compétences. La définition des certificats de compétences fait partie intégrante de la description du module. Les descriptions de modules se trouvent dans l'annexe des présentes directives.

Les certificats de compétences confirment que les participant-e-s possèdent les compétences exigées.

Si aucun changement significatif de compétences n'a été apporté dans les modules et que la personne qui postule prouve qu'elle travaille actuellement et depuis au moins un an en qualité de responsable de division ou de direction d'institution, la Commission AQ peut prolonger la durée de validité des modules ou des certificats équivalents. La prolongation de la durée de validité se fait sur la base d'une demande individuelle et payante selon le règlement en matière de frais.

#### **7. ADMISSION À L'EXAMEN FINAL**

Les conditions d'admission sont fixées dans le règlement d'examen (art. 3.3) et concernent la formation de base, l'expérience professionnelle, la connaissance du secteur, l'expérience de gestion ainsi que la position actuelle au sein de l'organisation.

##### **7.1. Expérience professionnelle requise**

L'apprentissage n'est pas compté comme pratique professionnelle. Il convient de justifier de l'expérience professionnelle nécessaire par des documents écrits (par ex. certificat de travail). L'expérience professionnelle dans les domaines social et médico-social signifie, en ce qui a trait à l'examen professionnel supérieur, une expérience professionnelle dans un établissement social ou médico-social. L'expérience professionnelle ne doit pas impérativement comprendre une tâche d'assistance, socioprofessionnelle ou de soins.

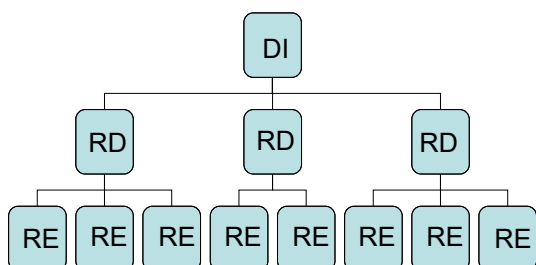
##### **7.2. Connaissance du secteur requise**

Les candidates et candidats à l'examen n'ayant aucun diplôme reconnu du secteur social et de la santé doivent prouver qu'ils connaissent un secteur partiel de manière approfondie (gérontologie, éducation spécialisée, aide à l'enfance et à la jeunesse), soit en attestant qu'ils ont suivi au moins 20 jours de formation permanente ou continue, soit en présentant un justificatif prouvant qu'ils ont acquis ces compétences ailleurs. La formation permanente ou continue spécifique au domaine social et médico-social peut être composée soit d'un cours de 20 jours, soit de la somme de différents séminaires de formation continue (totalisant 20 jours à 8 leçons).

### 7.3. Expérience de gestion requise

Les trois années d'expérience de gestion exigées doivent avoir été effectuées au moins au niveau responsable d'équipe.

La direction d'un département comprend en principe la gestion de responsables d'équipe (gestion de cadres).



DI - Directeur/trice d'institution

RD - Responsable de département ou de division

RE - Responsable d'équipe, de service ou de groupe

Dans les très petits établissements, est considérée comme expérience de gestion l'expérience au plus haut niveau opérationnel.

L'expérience de gestion requise n'est pas liée, en ce qui a trait à l'examen professionnel supérieur, à une tâche d'assistance, socioprofessionnelle ou de soins.

L'expérience de gestion requise doit être justifiée par des documents écrits (par ex. cahiers des charges, organigrammes, certificats de travail).

### 7.4. Position de cadre requise

Au moment où ils s'inscrivent à l'examen professionnel supérieur, les candidates et candidats doivent prouver qu'ils occupent, ou qu'ils ont occupé dans le passé, une position de responsables de division ou de département dans une institution sociale ou médico-sociale.

## 8. EXAMEN FINAL

En vertu de l'art. 5.1 du règlement d'examen, l'examen final comprend 3 parties:

1. Mémoire de diplôme (MD)
2. Présentation du mémoire de diplôme et entretien d'experts
3. Analyse de cas

Partie de l'examen	Type d'examen	Concrétisation	Durée
Mémoire de diplôme	Écrit	Travail écrit	Préalablement rédigé
Présentation du mémoire de diplôme et entretien d'experts	Oral	Position 1: présentation orale du MD	20 min.
		Position 2: questions orales sur le MD	30 min.
Analyse de cas	Oral	Questions / discussion	30 min. de préparation, 40 min. questions / discussion

Lors de l'organisation de l'examen final, il convient de veiller à ce que les deux parties orales de l'examen d'un candidat / d'une candidate ne soient pas auditionnées par le même couple d'experts.

Les trois parties de l'examen ont la même pondération pour le calcul de la note finale. Selon le chiffre 6.4 du règlement d'examen, l'examen final est réussi dès lors qu'aucune note inférieure à 4.0 n'a été obtenue pour chacune des parties de l'examen.

Les exigences relatives aux trois parties de l'examen sont expliquées ci-après.

## **8.1. Mémoire de diplôme**

### **a) Thème et traitement du thème**

Le mémoire de diplôme est un travail orienté vers la pratique (et non un travail purement théorique) qui présente un projet réalisé dans une institution du secteur social et de la santé et se fonde sur les principes et la méthodologie du travail de projet. Prenant pour base un problème de fonctionnement, il doit témoigner de la pratique de gestion de l'auteur/-e, et le projet présenté devrait pouvoir être réalisé en institution. Fondamentalement, il s'agit de résoudre un problème complexe en tenant compte des diverses parties prenantes et en s'aidant des ouvrages spécialisés appropriés.

Une problématique apparaît comme complexe dès lors que différents acteurs ou groupes d'un établissement sont impliqués dans la résolution, que plusieurs domaines de compétence et / ou niveaux d'organisation sont concernés et que plusieurs ébauches de solution sont imaginables (autrement dit, qu'il n'y a pas de solution standard). Des exemples d'une telle problématique à multiples facettes sont entre autres un projet de réorganisation dans une institution sociale ou médico-sociale, un programme de développement de la qualité, un projet de développement organisationnel généré par un conflit, un processus de développement stratégique ou un processus de développement culturel.

Outre que l'auteur/-e doit se demander quelle méthode sera la mieux à même de résoudre ce problème et à quelles techniques les plus adéquates recourir, il ou elle devra mener une réflexion approfondie sur le problème lui-même (pensée systémique). Enfin, on attend des candidates et candidats qu'ils réfléchissent aux aspects relevant de la gestion tels que la démarche, le déroulement du processus et les résultats, qu'ils les décrivent afin de les rendre clairs et compréhensibles. Il convient également de décrire la manière dont les expériences ont influé d'une part sur les points de vue, actions et réflexions des collaborateurs et collaboratrices impliqués dans le projet, et d'autre part sur les structures, la culture, la stratégie et les processus de l'organisation. Les expériences d'apprentissage individuelles de l'auteure ou de l'auteur revêtent tout autant d'intérêt.

### **b) Indépendance du mémoire de diplôme**

Par la rédaction de leur mémoire de diplôme, les candidates et candidats à l'examen prouvent qu'ils sont en mesure d'apporter des réponses pragmatiques et bien étayées théoriquement à des problématiques complexes en rapport avec la direction d'institutions sociales et médico-sociales. Le mémoire de diplôme doit donc être rédigé de manière autonome.

Des travaux écrits dont les qualités ont déjà été reconnues ne peuvent être présentés en tant que mémoire de diplôme. Ils peuvent toutefois être pris en considération en tant que documentation et par conséquent cités dans la bibliographie. Les justificatifs de compétences des modules suivis peuvent servir de source d'inspiration pour le mémoire de diplôme dans la mesure où les résultats y étant élaborés sont cités et développés. Les candidates et candidats sont libres de demander conseil sur la méthode pour l'élaboration de leur mémoire de diplôme.

Le plagiat est sanctionné par une exclusion de l'examen selon le chiffre 4.3 du règlement d'examen.

En remplissant le formulaire prévu à cet effet, les candidates et candidats confirment par écrit qu'ils ont conçu et rédigé leur mémoire de diplôme de manière autonome et que toutes les citations sont identifiées en tant que telles et munies d'une indication précise de leur source. Sur ce formulaire, ils notent en outre

le nombre de caractères de la partie centrale de leur mémoire et précisent le cas échéant le nom de la personne qui est intervenue en tant que conseillère spécialisée pour l'élaboration du mémoire de diplôme.

Le formulaire peut être téléchargé sur le site Internet [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch) et doit être déposé en même temps que le mémoire de diplôme.

### c) Structure du mémoire de diplôme

La structure correspond à l'organisation classique d'un mémoire de diplôme:

- page de titre;
- résumé (*management summary*);
- table des matières;
- introduction avec commentaire sur la problématique, les objectifs, la démarche et la structure;
- partie principale;
- discussion et conclusion;
- glossaire, liste des abréviations;
- bibliographie;
- annexe.

### d) Aspects formels

- Page de titre avec titre; sous-titre; nom et adresse de l'auteur / auteure; mémoire de diplôme pour l'admissibilité à l'examen professionnel supérieur de directeur et directrice d'institution sociale et médico-sociale; année
- Partie centrale: volume de 25 à 40 pages A4 au maximum, de 2000 caractères en moyenne, espaces compris (pour un total de 50 000 à 80 000 caractères, espaces compris). Les caractères de la page de titre, de la table des matières et de la bibliographie, ainsi que des annexes éventuelles, ne sont pas comptabilisés dans la partie centrale.
- Annexe (présentation du plan du projet, des formulaires élaborés, etc.) selon les besoins. Le mémoire de diplôme doit également pouvoir être lu et compris sans qu'il soit nécessaire de consulter les annexes.
- Taille de police: 11 points (police de référence Times New Roman. Il est également possible de choisir d'autres polices de caractères telles qu'Arial. Si la grandeur des caractères diffère beaucoup de Times New Roman, il faut adapter en conséquence la taille de la police.)
- Interligne: 1,5
- Marges: les quatre marges doivent avoir une largeur minimale de 3 cm et maximale de 4 cm (exception: représentations graphiques qui prennent plus de place).

### e) Remise du mémoire de diplôme

La commission d'assurance qualité fixe le dernier délai pour soumettre le mémoire de diplôme et le publie sur [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch). Le non-respect de ce délai entraîne l'exclusion de l'examen final.

Le mémoire de diplôme est remis en trois exemplaires imprimés, reliés (reliure spirale) au secrétariat des examens, en même temps que le formulaire rempli (déclaration d'autonomie, se reporter au point 8.1 b). Il doit en outre être envoyé par e-mail au secrétariat des examens sous la forme d'un fichier électronique (format PDF non crypté; toutes les données sont regroupées dans un seul fichier).

### f) Critères d'évaluation pour le travail écrit

- *Problématique et méthodologie*: Il est attendu que la problématique soit formulée de manière claire, que la sélection des méthodes de résolution des problèmes soit justifiée de manière compréhensible et que la logique de la structure du travail soit convaincante.



- *Présence et utilisation de connaissances professionnelles*: Sont attendus le recours à une littérature professionnelle adaptée au traitement des problèmes, la présentation correcte des concepts théoriques sélectionnés et des conclusions plausibles tirées de l'étude de la littérature professionnelle.
- *Aspects de la compétence et de la manière de diriger*: Sont attendus une réflexion sur les mises en relation pertinentes pour la problématique, une conduite de projet justifiée avec méthode et clarté et la formulation nuancée d'une philosophie de direction personnelle.
- *Réflexions et expériences personnelles de l'apprenant*: Il est attendu que les mesures mises en place, la méthodologie utilisée et le rôle personnel de dirigeant fassent l'objet d'une réflexion et que des conclusions en soient tirées.
- *Aspect formel*: Il est attendu que les prescriptions formelles soient respectées, que le travail soit formulé de manière correcte et compréhensible et que la présentation suscite l'intérêt.

## **8.2. Présentation du mémoire de diplôme et entretien d'experts**

Les candidates et candidats présentent leur mémoire de diplôme; ils s'entretiennent ensuite avec deux expertes ou experts et répondent à leurs questions sur leur travail.

En présentant leur mémoire et en répondant aux questions de l'entretien d'experts, les candidates et candidats démontrent qu'ils et elles sont capables de prendre la parole de façon convaincante, de présenter certains aspects pertinents de façon claire et efficace et de donner des réponses précises aux questions.

La présentation dure 20 minutes et a lieu en langue écrite.

Les questions sur le mémoire de diplôme sont posées dans le cadre d'une discussion de 30 minutes qui suit immédiatement la présentation. Elles portent sur le contenu du mémoire de diplôme, mais peuvent également concerner d'autres thèmes apparentés ayant trait à la direction d'institution. Les candidates et candidats sont libres d'utiliser le dialecte ou la langue standard dans l'entretien d'experts.

La présentation et l'argumentation développée durant l'entretien sont évaluées comme suit:

### **Critères d'évaluation de la présentation et de l'entretien professionnel sur le mémoire**

- *Structure et articulation de la présentation*: Il est attendu que la structure aide à l'orientation de l'auditoire et que la sélection des thèmes principaux qui sont présentés soit clairement justifiée.
- *Contenu et exactitude de la présentation*: Il est attendu que les contenus sélectionnés soient présentés de manière correcte et compréhensible, que les évaluations soient justifiées et que les conclusions du mémoire ainsi que le développement du projet depuis la fin du mémoire fassent l'objet d'une réflexion.
- *Méthodes et moyens de la présentation*: Il est attendu que les méthodes de présentation utilisées favorisent l'orientation et la compréhension de l'auditoire.
- *Argumentation lors de l'entretien professionnel*: Il est attendu que les réponses aux questions posées par les experts/tes soient correctes sur le fond, compréhensibles et étoffées et que les prises de position personnelles soient justifiées.
- *Force de persuasion, engagement personnel (portant sur toute l'épreuve)*: Il est attendu que les candidats/es fassent preuve d'assurance et d'engagement et qu'ils soient en mesure d'improviser en cas d'imprévu.
- *Langue (portant sur toute l'épreuve)*: Il est attendu que les candidats/es s'expriment dans un langage correct et adapté à la situation.
- *Comportement non verbal et paraverbal (portant sur toute l'épreuve)*: Il est attendu que les mimiques et les gestes soient en adéquation avec ce qui est dit et que l'intonation soit adaptée.

## **Analyse de cas**

Les candidates et candidats tirent au sort la brève description d'un cas de figure complexe et ont 30 minutes pour l'étudier et le préparer individuellement. Pendant cette préparation, les candidates et candidats ont le droit de recourir à des documents écrits correspondant au volume d'un classeur fédéral A4, qu'ils ont écrits ou rassemblés eux-mêmes pour se préparer à l'examen final.

Après le temps de préparation, ils ou elles doivent pendant 40 minutes répondre oralement aux questions que leurs posent deux expertes ou experts sur ce cas de figure.

Cette épreuve orale a pour but de démontrer que les candidates et candidats sont en mesure, sans l'aide de tiers, de comprendre rapidement une situation complexe qui pose problème, de l'analyser avec compétence et d'élaborer des solutions en se servant des concepts et des instruments adéquats. On attend en outre des candidates et candidats qu'ils soient capables de justifier leurs solutions, qu'ils expliquent la conception du management sous-jacente et qu'ils puissent la mettre en relation avec les décisions qu'ils sont amenés à prendre dans l'exercice de leurs fonctions dirigeantes.

## **Critères d'évaluation de l'entretien professionnel sur l'étude de cas**

- *Résumé des points essentiels*: Il est attendu que les situations problématiques les plus importantes soient correctement exposées et que les aspects problématiques soient présentés dans leur intégralité.
- *Analyse des problèmes*: Il est attendu que des hypothèses soient formulées quant aux causes des problèmes, que des mises en relation soient faites et que les conséquences des problèmes soient démontrées.
- *Procédure de résolution des problèmes*: Il est attendu que des propositions de procédure adaptées et réalistes soient développées.
- *Méthodes de résolution des problèmes et utilisation d'instruments/techniques*: Il est attendu que des instruments/techniques adaptés soient proposés et correctement présentés ainsi que des possibilités de résolution alternatives soient examinées.
- *Justification*: Il est attendu que les propositions de résolution des problèmes et la philosophie de gestion personnelle soient justifiées de manière compréhensible.
- *Prestation*: Il est attendu que les questions fassent l'objet de réponses claires et intelligibles et que la prestation soit convaincante.

## **8.3. Expertes, experts**

Les épreuves sont évaluées par deux expertes ou experts, nommé-e-s par la commission AQ en vertu de l'art. 2.2 du règlement d'examen. Les noms des expertes et des experts sont communiqués aux candidates et candidats dans la convocation, comme le prévoit l'art. 4.13 du règlement d'examen.

## **8.4. Répétition**

L'art. 6.5 du règlement d'examen prévoit qu'il est possible de se représenter deux fois à l'examen. La commission AQ fixe le montant des taxes d'examen à payer la deuxième fois (voir art. 9 des Directives).

## **9. FRAIS**

Les taxes d'examen sont fixées par la commission AQ, en concertation avec l'organe responsable.

S'y ajoutent les taxes prélevées par le SEFRI pour l'impression du diplôme et son inscription au registre officiel des titulaires de brevet.

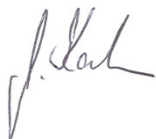
La commission AQ fixe le montant des taxes à payer par les personnes qui se représentent à l'examen.

## 10. ENTRÉE EN VIGUEUR

Les présentes directives entrent en vigueur après approbation par la commission AQ.

### Approuvées

Berne, le 5 mai 2011, complétées le 01.07.2013, le 01.12.2015 et le 26.10.2018



Gérard Kahn

Président de la commission AQ

## ANNEXES

A) Définition du niveau de responsabilité, du degré de spécialisation et du niveau de complexité des compétences transmises dans la cadre des modules 1 à 5

B) Description des modules 1-5

- Module 1\*: Conception et style de gestion du ou de la responsable d'équipe
- Module 2\*: Diriger une équipe par objectifs
- Module 3\*: Organisation et qualité du travail en équipe
- Module 4\*: Principes du développement d'une équipe et collaboration
- Module 5\*: Planification, réalisation et évaluation des tâches de gestion

C) Indications sur le niveau de complexité et de responsabilité ainsi que sur le degré de spécialisation de compétences décrits dans les modules 6 à 10

D) Description des modules 6-10

- Module 6: Se diriger soi-même et diriger les autres
- Module 7: Personnel
- Module 8: Organisation
- Module 9: Finances
- Module 10: Gestion normative et stratégique

E) Grille Certificat de compétence module 5

F) Profil de qualification responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales

G) Profil de qualification directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale

*\*Les modules 1 à 5 conduisent au brevet fédéral de Responsable d'équipe dans les institutions sociales ou médico-sociales.*

A. Définition du niveau de responsabilité, du degré de spécialisation et du niveau de complexité des compétences transmises dans la cadre des modules 1 à 5

Les compétences des personnes certifiées correspondent :

- au niveau des responsabilités  
gestion opérationnelle autonome de l'unité organisationnelle groupe/équipe dans les conditions cadres internes (responsabilité, structure, culture) et externes (législation, etc.) ;
- au degré de spécialisation :  
analyse, planification, organisation, réalisation et évaluation des tâches dans le domaine de compétences (dans le niveau de responsabilités) du soutien du personnel, de la conduite d'équipe ;
- au niveau de complexité :  
analyse des différents intérêts parfois contradictoires des diverses parties prenantes (client-e-s, collaborateur-trice-s, supérieur-e-s, proches, législateur, bailleurs de fonds, etc.)

En tant que responsables d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales, les personnes diplômées sont en mesure de décrire leur propre pratique professionnelle ainsi que d'y réfléchir. Ils sont capables d'agir en justifiant leurs actes par des motifs spécialisés tout en créant des liens corrects avec les éléments théoriques. L'accent est mis sur la description et l'analyse des compétences et ressources. L'examen professionnel a pour but de vérifier les compétences d'action.

## B. Description des modules 1-5

<b>Module 1*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Conception et style de gestion du ou de la responsable d'équipe
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mandat de gestion d'équipe stipulé dans le descriptif du poste (gestion d'équipe ou remplacement de la personne responsable, pas seulement responsabilité de jour)</li> </ul> <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Attestation de l'employeur/des employeurs, selon laquelle le/la participant/e peut assumer dans la pratique des tâches de conduite d'équipe tout en suivant le module (mener des entretiens du personnel, diriger des réunions d'équipe, organiser des processus décisionnels, gérer l'équipe en négociant des objectifs, planifier la répartition du travail).</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter et justifier sa propre conception des tâches de gestion d'équipe</li> <li>Organiser la fonction de responsable d'équipe</li> <li>Gérer les situations de conflit au sein de l'équipe, soutenir la résolution de conflits</li> <li>Développer des processus décisionnels au sein de l'équipe</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Brève présentation</p> <p><i>En 15 minutes au maximum, le/la participant/e présente une situation vécue par sa propre équipe et se rapportant au contenu du module. Il/Elle présente:</i></p> <p><i>a. la situation initiale;</i></p> <p><i>b. l'objectif;</i></p> <p><i>c. sa propre intervention;</i></p> <p><i>d. la façon dont la situation a évolué;</i></p> <p><i>e. les conséquences tirées de cette expérience.</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>choix de la situation (adapté au contenu du module);</li> <li>description du processus (compréhensible);</li> <li>conséquences (plausibles en rapport avec l'expérience décrite).</li> </ul> <p>Si les modules 1 et 2 sont suivis sous forme de module double, le certificat' de compétence est établi sur la base de la documentation et de la présentation du transfert dans la pratique (voir module 2).</p>
<b>Domaines thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biographie personnelle</li> <li>Forces et faiblesses personnelles</li> <li>Gestion de soi</li> <li>Tâches fondamentales de management</li> <li>Vision de l'être humain et compréhension de la conduite d'équipe, éthique en rapport avec la gestion d'équipe</li> <li>Conception des fonctions cadres (y compris modèles de styles de management)</li> <li>Double rôle (collègue et supérieur/e) et gestion des rôles</li> <li>Concepts et styles de management</li> <li>Esprit de synthèse</li> <li>Techniques de gestion des conflits (y compris entretiens les concernant)</li> </ul>
<b>Validité</b>	5 ans
<b>Remarques, questions</b>	<p>* La numérotation permet de mieux différencier les divers modules, elle ne vise pas à établir une hiérarchie.</p> <p>** Dans le cadre des compétences requises, les prestataires de modules peuvent attribuer certains domaines thématiques à d'autres modules.</p>

<b>Module 2*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Diriger une équipe par objectifs
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat de gestion d'équipe stipulé dans le descriptif du poste (gestion d'équipe ou remplacement de la personne responsable, pas seulement responsabilité de jour)</li> <li>• ou</li> <li>• Attestation de l'employeur/des employeurs, selon laquelle le/la participant/e peut assumer dans la pratique des tâches de conduite d'équipe tout en suivant le module (mener des entretiens du personnel, diriger des réunions d'équipe, organiser des processus décisionnels, diriger en négociant des objectifs, planifier la répartition du travail).</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe et/ou un groupe de manière ciblée à l'aide d'instruments existants:</li> <li>• Planifier et mener à bien l'introduction de nouveaux collaborateur/-trices;</li> <li>• Définir des objectifs et vérifier qu'ils soient atteints;</li> <li>• Instruire, accompagner, motiver et qualifier les collaborateurs/-trices.</li> <li>• Planifier son travail et celui de l'équipe de manière ciblée</li> <li>• Déléguer certaines tâches et contrôler qu'elles soient effectuées</li> <li>• Identifier les besoins de formation des membres de l'équipe et proposer des mesures de développement du personnel</li> <li>• Coopérer au recrutement de personnel</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Documentation relative au transfert dans la pratique  <i>Réalisation, dans le cadre de l'activité, d'une tâche présentée dans le module. Dans la documentation, de 10 pages au maximum, le/la candidat/e présente:</i></p> <p><i>a. la tâche;</i>  <i>b. l'objectif;</i>  <i>c. la réalisation de la tâche au sein de sa propre équipe;</i>  <i>d. les expériences faites et les connaissances acquises;</i>  <i>e. les conséquences qu'il convient de tirer.</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ description de la/des tâche/s et de sa/leur réalisation (en des termes compréhensibles);</li> <li>▪ expérience/s vécues citée/s;</li> <li>▪ justification des conséquences (au moyen de l'expérience vécue).</li> </ul> <p>Si les modules 1 et 2 sont suivis sous forme de module double, le certificat de compétence est établi sur la base de la documentation et de la présentation du transfert dans la pratique.</p>
<b>Domaines thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation des objectifs et qualification des collaborateurs/-trices</li> <li>• Planification ciblée des tâches</li> <li>• Délégation, remplacement et contrôle</li> <li>• Ev. instruction, accompagnement et motivation des collaborateurs/-trices</li> <li>• Mesures de développement du personnel</li> <li>• Recrutement du personnel</li> </ul>
<b>Validité</b>	5 ans
<b>Remarques, questions</b>	<p>* La numérotation permet de mieux différencier les divers modules, elle ne vise pas à établir une hiérarchie.</p> <p>** Dans le cadre des compétences requises, les prestataires de modules peuvent attribuer certains domaines thématiques à d'autres modules.</p>

<b>Module 3*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Organisation et qualité du travail en équipe
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat de gestion d'équipe stipulé dans le descriptif du poste (gestion d'équipe ou remplacement de la personne responsable, pas seulement responsabilité de jour)</li> </ul> <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attestation de l'employeur/des employeurs, selon laquelle le/la participant/e peut assumer dans la pratique des tâches de conduite d'équipe tout en suivant le module (mener des entretiens du personnel, diriger des réunions d'équipe, organiser des processus décisionnels, gérer en négociant des objectifs, planifier la répartition du travail).</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier les tâches de l'équipe selon la structure organisationnelle et les standards de qualité définis: <ul style="list-style-type: none"> <li>- planifier et exécuter les mandats en respectant l'enveloppe financière prévue;</li> <li>- établir les plans de travail et d'affectation du personnel en fonction des normes de qualité;</li> <li>- garantir la qualité du travail fourni par l'équipe.</li> </ul> </li> <li>• Mettre en œuvre les mesures de promotion de la santé au sein de l'équipe</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Examen écrit</p> <p><i>Réponses écrites aux questions portant sur les contenus enseignés dans le cadre du module. Durée: 1 heure.</i></p> <p>Critères d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponses correctes aux questions.</li> </ul>
<b>Domaines thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrammes et procédures de l'entreprise, travail au sein de la hiérarchie</li> <li>• Organiser les tâches</li> <li>• Aspects juridiques en rapport avec la fonction: dispositions du droit du travail (période d'essai, avertissement, licenciement, temps de repos, etc.), protection des données, droits des clients, etc.</li> <li>• Processus propres à l'économie d'entreprise (bases du financement des institutions sociales et médico-sociales, budget de l'équipe, conscience des coûts, orientation vers les ressources)</li> <li>• Instruments d'assurance qualité, culture de l'erreur</li> <li>• Plans de travail et d'affectation du personnel, gestion des absences</li> <li>• Mesures de promotion de la santé (y compris gestion du temps et des absences)</li> </ul>
<b>Validité</b>	5 ans
<b>Remarques, questions</b>	<p>* La numérotation permet de mieux différencier les divers modules, elle ne vise pas à établir une hiérarchie.</p> <p>** Dans le cadre des compétences requises, les prestataires de modules peuvent attribuer certains domaines thématiques à d'autres modules.</p>



<b>Module 4*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Principes du développement d'une équipe et collaboration
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat de gestion d'équipe stipulé dans le descriptif du poste (gestion d'équipe ou remplacement de la personne responsable, pas seulement responsabilité de jour) ou</li> <li>• Attestation de l'employeur/des employeurs, selon laquelle le/la participant/e peut assumer dans la pratique des tâches de conduite d'équipe tout en suivant le module (mener des entretiens du personnel, diriger des réunions d'équipe, organiser des processus décisionnels, gérer en négociant des objectifs, planifier l'affectation du personnel).</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer une équipe et développer le travail en équipe</li> <li>• Organiser la collaboration multidisciplinaire: <ul style="list-style-type: none"> <li>- utiliser de manière constructive la diversité sociale (Diversity) des collaborateurs/-trices (disciplines professionnelles, âge, genre, cultures, etc.);</li> <li>- analyser la collaboration et en déduire des objectifs pour le développement futur au sein de l'équipe;</li> <li>- analyser le succès de la mise en œuvre des objectifs.</li> </ul> </li> <li>• Garantir et mettre en place la communication interne et externe avec des proches et des représentants légaux</li> <li>• Conduire et animer des séances</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Dossier de formation, journal d'apprentissage (description et réflexion) Pendant la durée du module, les expériences personnelles sont documentées par écrit de façon approfondie. La documentation est faite selon la grille suivante</p> <p><i>a. description d'une situation adaptée au contenu du module;</i> <i>b. analyse de la situation, corrélations avec le contenu des modules;</i> <i>c. sélection d'objectifs et de processus;</i> <i>d. évaluation de ses propres expériences au cours de la formation.</i> <i>La documentation ne doit pas dépasser 15 pages.</i></p> <p>Critères d'évaluation: Mener une réflexion individuelle de façon appropriée et conforme aux règles de la profession par rapport à la situation choisie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• présentation (compréhensible) de la situation;</li> <li>• analyse et corrélations (appropriées et conformes aux règles de la profession);</li> <li>• solution (motivée), objectifs et processus (réalistes et vérifiables);</li> <li>• description d'expériences concrètes et conséquences possibles explicitées.</li> </ul> <p>Lorsque les modules 4 et 5 sont suivis sous forme de module double, le projet doit obligatoirement englober l'aspect du développement de l'équipe ou de la collaboration. Le dossier de formation du 4e module est supprimé.</p>
<b>Domaines thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'équipe du point de vue structurel et de la dynamique de groupe</li> <li>• Analyse de la collaboration au sein de l'équipe</li> <li>• Diversity: compétences et ressources des collaborateurs/-trices (disciplines professionnelles, âge, genre, cultures, etc.)</li> <li>• Principes de la communication</li> <li>• Principes de la conduite et de l'animation de séances</li> </ul>
<b>Validité</b>	5 ans
<b>Remarques, questions</b>	<p>* * La numérotation permet de mieux différencier les divers modules, elle ne vise pas à établir une hiérarchie.</p> <p>** Dans le cadre des compétences requises, les prestataires de modules peuvent attribuer certains domaines thématiques à d'autres modules</p>

<b>Module 5*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Planification, réalisation et évaluation des tâches de gestion
<b>Conditions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificats de compétence des modules 1 à 4</li> <li>• Mandat de gestion d'équipe stipulé dans le descriptif du poste (gestion d'équipe ou remplacement de la personne responsable, pas seulement responsabilité de jour) ou</li> <li>• Attestation de l'employeur/des employeurs, selon laquelle le/la participant/e peut assumer dans la pratique des tâches de conduite d'équipe tout en suivant le module (mener des entretiens du personnel, diriger des réunions d'équipe, organiser des processus décisionnels, diriger en négociant des objectifs, planifier les affectations).</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier et accomplir ses responsabilités dirigeantes dans une optique écologique et de développement durable, ainsi que les évaluer et les présenter (intégration des compétences issues des modules 1 à 4)</li> <li>• Planifier, effectuer et évaluer au sein de l'équipe des projets de moindre envergure en lien avec la tâche qui lui incombe en tant que responsable d'équipe</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Projet</p> <p><i>Le/La participant/e élabore un projet de moindre envergure en lien avec la tâche de conduite d'équipe qui lui incombe en tant que responsable d'équipe. Il/Elle reprend dans ce contexte un thème d'actualité sur le lieu où il/elle exerce. Il/Elle planifie une mesure, la met en œuvre et l'évalue (voir « grille Certificat de compétence module 5 » en annexe.)</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ choix du thème (motivé et en lien avec la fonction de responsable d'équipe)</li> <li>▪ analyse du thème (appropriée et conforme aux règles de la profession)</li> <li>▪ objectifs (réalistes et vérifiables)</li> <li>▪ mesure (plausible)</li> <li>▪ description (compréhensible) du déroulement</li> <li>▪ évaluation (en rapport avec le déroulement décrit)</li> <li>▪ documentation conforme aux exigences formelles</li> </ul> <p>Lorsque les modules 4 et 5 sont suivis sous forme de module double, le projet doit obligatoirement englober l'aspect du développement de l'équipe ou de la collaboration. Le dossier de formation du 4e module est supprimé.</p>
<b>Domaines thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail de projet, principes de la méthodologie de projet</li> <li>• Analyse de situations de gestion</li> <li>• Planification, réalisation et évaluation des interventions de responsable d'équipe</li> <li>• Présentation convaincante des intentions et expériences, resp. des propres principes de gestion</li> <li>• Connaissance des règles d'animation/de présentation resp. utilisation judicieuse des supports dédiés</li> <li>• Compétences de présentation</li> <li>• Esprit de synthèse, clairvoyance et perspicacité</li> </ul>
<b>Remarques, questions</b>	** Dans le cadre des compétences requises, les prestataires de modules peuvent attribuer certains domaines thématiques à d'autres modules.

## C. Définition du niveau de complexité et de responsabilité ainsi que du degré de spécialisation des compétences décrites dans les modules 6 à 10

Les compétences des titulaires de ce diplôme doivent correspondre aux **niveaux de complexité et de responsabilité** suivants:

- gestion opérationnelle autonome de l'organisation;
- participation<sup>3</sup> à la gestion normative et stratégique de l'organisation (responsabilité incombant au conseil d'administration, conseil de fondation, etc.);
- gestion d'une organisation dans un environnement complexe, qui évolue rapidement et de façon imprévisible;
- gestion d'une organisation confrontée aux exigences diverses, voire contradictoires, des différents groupes d'intérêt (clientes et clients, familles, législateur, bailleurs de fonds, etc.)

En tant que directrices et directeurs d'institutions sociales et médico-sociales, les titulaires du diplôme sont des **généralistes du management**. Ils sont capables de reconnaître les situations problématiques pertinentes de leur organisation, de s'approprier le savoir-faire nécessaire à la solution de ces problèmes et de mettre ces solutions en œuvre.

---

<sup>3</sup> Dans de nombreuses organisations sociales et médico-sociales dont les organes de surveillance sont des conseils d'administration ou des conseils de fondation bénévoles, la gestion des processus normatifs et stratégiques est de facto assurée par la direction opérationnelle.

## D. Description des modules 6-10

Module 6*	Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale
Titre	Se diriger soi-même et diriger les autres
Conditions préalables	Certificats de compétences ou équivalences pour les modules 1, 2, 3, 4 et 5 du brevet fédéral Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diriger le processus d'élaboration, d'application et de développement des principes de gestion en tenant compte des aspects de genre</li> <li>• Expliquer les principes de gestion adoptés par l'institution et les justifier</li> <li>• Diriger les équipes et les cadres sur la base des principes de gestion</li> <li>• Soumettre sa propre conception de la gestion à la réflexion et la développer</li> </ul>
Certificat de compétences	<p>Mémoire:</p> <p><i>Soumettre à la réflexion sa gestion de soi, en la replaçant dans le contexte des principes de gestion de sa propre institution et en rédigeant un journal de formation</i></p> <p><i>Le journal de formation retrace les événements importants qui ont rythmé le quotidien de la gestion et les soumet à la réflexion.</i></p> <p><i>Volume du mémoire: 5 pages</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Journal de gestion: rédigé</li> <li>• Mémoire: <ul style="list-style-type: none"> <li>– résumé compréhensible d'expériences de gestion choisies (en fonction du contenu des modules);</li> <li>– réflexion sur les expériences de gestion en tenant compte des principes de gestion de sa propre institution;</li> <li>– réflexion sur son propre processus d'apprentissage.</li> </ul> </li> </ul>
Champs thématiques**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de soi et gestion de soi</li> <li>• Gestion directe / interactionnelle, leadership</li> <li>• Gestion indirecte / structurelle, système de gestion</li> <li>• Gestion compétente qui tient compte des aspects de genre</li> <li>• Communication et information</li> <li>• Organisation formelle et informelle</li> <li>• Gestion des conflits</li> </ul>
Durée	5 ans
Remarques	<p>* La numérotation permet de mieux distinguer les modules les uns des autres, mais ne vise pas à établir une quelconque hiérarchie.</p> <p>**Pour autant qu'ils respectent les compétences imposées, les prestataires de formation peuvent rattacher certains champs thématiques à d'autres modules.</p>

<b>Module 7*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Personnel
<b>Conditions préalables</b>	Certificats de compétences ou équivalences pour les modules 1, 2, 3, 4 et 5 du brevet fédéral Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer et optimiser les processus de recrutement, d'évaluation, de rétribution, de développement et de congédiement des collaboratrices et collaborateurs du point de vue de la profession et du point de vue du droit du travail</li> <li>• Piloter le développement et la mise en œuvre de systèmes de gestion du personnel</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Examen de 3 heures:</p> <p><i>a) questions de connaissances (choix multiple);</i></p> <p><i>b) traitement d'un cas de figure par écrit ou interrogation orale de 15 minutes sur ce cas de figure.</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <p>a) questions de connaissances: réponses correctes;</p> <p>b) examen écrit ou interrogation orale: analyse objective et compétente et propositions de solutions réalistes et fondées</p>
<b>Champs thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement du personnel</li> <li>• Introduction du personnel</li> <li>• Appréciation du personnel</li> <li>• Rétribution du personnel</li> <li>• Développement du personnel</li> <li>• Congédiement du personnel</li> <li>• Administration du personnel</li> <li>• Droit du travail et partenariat social</li> </ul>
<b>Durée</b>	5 ans
<b>Remarques</b>	<p>* La numérotation permet de mieux distinguer les modules les uns des autres, mais ne vise pas à établir une quelconque hiérarchie.</p> <p>**Pour autant qu'ils respectent les compétences imposées, les prestataires de formation peuvent rattacher certains champs thématiques à d'autres modules.</p>

<b>Module 8*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Organisation
<b>Conditions préalables</b>	Certificats de compétences ou équivalences pour les modules 1, 2, 3, 4 et 5 du brevet fédéral Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter l'amélioration continue de l'organisation structurelle ainsi que l'organisation des processus (processus de gestion, d'entreprise et de soutien)</li> <li>• Si nécessaire, piloter le renouvellement de l'organisation structurelle ainsi que l'organisation des processus (processus de gestion, d'entreprise et de soutien)</li> <li>• Piloter et continuer de développer la qualité des prestations</li> <li>• Organiser l'entreprise d'après des critères écologiques</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Mémoire:</p> <p><i>Réflexion écrite sur l'un des projets en préparation et / ou déjà réalisés dans sa propre institution</i></p> <p><i>Volume du mémoire: 5 à 10 pages</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse objective et compétente de la situation de départ; en déduire des objectifs appropriés</li> <li>• Organisation de projet réaliste et fondée</li> <li>• Description claire et plausible du déroulement du projet (en préparation)</li> <li>• Réflexion différenciée sur les résultats (escomptés)</li> </ul>
<b>Champs thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notions d'organisation</li> <li>• Principes d'organisation (structurelle et processuelle)</li> <li>• Changement organisationnel et gestion du changement</li> <li>• Gestion des processus</li> <li>• Gestion de la qualité</li> <li>• Gestion de projets</li> <li>• Direction écologique de l'entreprise</li> </ul>
<b>Durée</b>	5 ans
<b>Remarques</b>	<p>* La numérotation permet de mieux distinguer les modules les uns des autres, mais ne vise pas à établir une quelconque hiérarchie.</p> <p>**Pour autant qu'ils respectent les compétences imposées, les prestataires de formation peuvent rattacher certains champs thématiques à d'autres modules.</p>

<b>Module 9*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Finances
<b>Conditions préalables</b>	Certificats de compétences ou équivalences pour les modules 1, 2, 3, 4 et 5 du brevet fédéral Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter la mise en place, l'utilisation et le développement d'une comptabilité de gestion et d'une comptabilité financière</li> <li>• Fixer les objectifs financiers de l'organisation, en contrôler régulièrement la réalisation et introduire des mesures de correction</li> <li>• Prendre conscience des risques et les prévenir</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Examen écrit de 3 heures:</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>a) questions de connaissances (choix multiple);</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>b) traitement d'un cas de figure.</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• questions de connaissances: réponses correctes;</li> <li>• étude du cas de figure: analyse objective et compétente et propositions de solutions réalistes et fondées.</li> </ul>
<b>Champs thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilité financière</li> <li>• Comptabilité de gestion</li> <li>• Gestion financière / <i>controlling</i> opérationnel</li> <li>• Dispositions légales dans le domaine des finances</li> <li>• Gestion du risque</li> </ul>
<b>Durée</b>	5 ans
<b>Remarques</b>	<p>* La numérotation permet de mieux distinguer les modules les uns des autres, mais ne vise pas à établir une quelconque hiérarchie.</p> <p>**Pour autant qu'ils respectent les compétences imposées, les prestataires de formation peuvent rattacher certains champs thématiques à d'autres modules.</p>

<b>Module 10*</b>	<b>Directrice / directeur d'institution sociale et médico-sociale</b>
<b>Titre</b>	Gestion normative et stratégique
<b>Conditions préalables</b>	Certificats de compétences ou équivalences pour les modules 1, 2, 3, 4 et 5 du brevet fédéral Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer les principes éthiques de l'institution</li> <li>• Prendre l'initiative de processus de développement normatifs, les gérer et les implanter</li> <li>• Diriger les processus stratégiques de développement et de mise en œuvre</li> <li>• Diriger l'introduction, la mise en œuvre et le développement d'un système de gestion et de pilotage intégré</li> <li>• Positionner l'institution avec succès en tenant compte des fluctuations des besoins de sa clientèle, des conditions du marché et de la situation sociale</li> <li>• Entretenir des relations professionnelles avec les parties prenantes et les médias</li> </ul>
<b>Certificat de compétences</b>	<p>Présentation:</p> <p><i>Analyse du positionnement actuel de l'institution et projet de prévisions</i></p> <p><i>Présentation (20 minutes) et interrogation (30 minutes) par les expert-e-s</i></p> <p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse objective et compétente de la situation existante;</li> <li>• description compréhensible de la démarche (utilisation des instruments);</li> <li>• projet de prévisions réaliste et fondé;</li> <li>• présentation convaincante, claire et compréhensible.</li> </ul>
<b>Champs thématiques**</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethique</li> <li>• Vision, mission, charte</li> <li>• Politique sociale et de la santé, environnement des institutions sociales et médico-sociales</li> <li>• Développement de stratégies</li> <li>• Pilotage stratégique (<i>performance measurement management</i>)</li> <li>• Marketing</li> <li>• Relations publiques</li> <li>• Collecte de fonds</li> <li>• Conduite de négociations, gestion des contrats</li> </ul>
<b>Durée</b>	5 ans
<b>Remarques</b>	<p>* La numérotation permet de mieux distinguer les modules les uns des autres, mais ne vise pas à établir une quelconque hiérarchie.</p> <p>**Pour autant qu'ils respectent les compétences imposées, les prestataires de formation peuvent rattacher certains champs thématiques à d'autres modules.</p>



## **E. Grille Certificat de compétence module 5**

### **Compétences**

- Planifier, accomplir, évaluer et présenter des tâches de conduite d'équipe dans une optique écologique et de développement durable (intégration des compétences découlant des modules 1 à 4)
- Planifier, réaliser et évaluer au sein de l'équipe de petits projets en lien avec la tâche de gestion d'équipe incombant au responsable d'équipe

### **Domaines thématiques**

- Travail de projet, bases de la méthodologie de projet
- Analyse de situations de direction
- Planification, réalisation et évaluation d'interventions de direction
- Présentation marquante d'intentions et d'expériences, resp. de ses propres principes de conduite d'équipe
- Connaissance des principes de l'animation/la présentation, resp. utilisation judicieuse des médias
- Compétences de présentation
- Approche et action interdisciplinaires et clairvoyantes

### **Certificat de compétence**

Les participants mènent à bien un petit projet en lien avec la tâche de conduite d'équipe incombant au responsable d'équipe. Pour cela, ils choisissent un thème de gestion d'équipe actuel sur le lieu de pratique. Ils planifient une mesure, l'exécutent et l'évaluent.

Si les modules 4 et 5 sont effectués sous forme de module double, le projet doit impérativement inclure l'aspect du développement de l'équipe ou de la collaboration. La documentation d'apprentissage du module 4 est supprimée.

Le déroulement du projet est documenté à l'aide de la grille ci-dessous.

### **Choix du thème et forme**

- Le thème choisi doit avoir un lien clair avec le travail de gestion d'équipe incombant aux responsables d'équipe.
- Les membres de l'équipe doivent être intégrés dans le projet.
- Le travail doit comporter entre 20 000 et 30 000 caractères espaces compris (sans la page de titre, la table des matières, la bibliographie et les annexes). Taille de la police : 12, interligne : 1,5.
- Les sources et références bibliographiques doivent être indiquées correctement.
- La table des matières doit comporter les numéros de pages.

## Critères d'évaluation

- Choix du thème (motivé et en lien avec la fonction de responsable d'équipe)
- Analyse du thème (appropriée et conforme aux règles de la profession)
- Objectifs (réalistes et vérifiables)
- Mesure (plausible)
- Description (compréhensible) du processus
- Evaluation (en rapport avec le processus décrit)
- Documentation conforme aux exigences formelles

N°	Titre	Explication	Volume <sup>4</sup> en %
1	<b>Choix du thème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est mon thème?</li> <li>• Quelles sont les raisons qui m'ont poussé/e à faire ce choix? Quel lien le thème choisi a-t-il avec ma fonction de responsable d'équipe?</li> <li>• Quelles sont les tâches et le rôle que j'assume au sein de mon institution?</li> <li>• Dans quel type d'institution est-ce que je travaille (mandat de l'institution, composition de l'équipe, etc.)?</li> </ul>	10
2	<b>Analyse du thème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le problème / la tâche? Comment apparaît-il/elle dans ma pratique?</li> <li>• Quelles sont les questions concrètes qui se posent?</li> <li>• Quelles sont mes réflexions à ce sujet?</li> <li>• Quelles sont les réponses dont je dispose déjà?</li> <li>• Quels contenus des modules 1-4, resp. quels modèles théoriques sont utiles pour l'analyse du thème?</li> <li>• En quoi ces modèles théoriques et/ou concepts donnent-ils un éclairage sur les problèmes posés/les tâches concernées?</li> </ul>	25
3	<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les buts à atteindre? (Spécifiques, mesurables, attractifs, réalistes, planifiés dans le temps)</li> <li>• Qu'est-ce que je souhaite atteindre dans ma pratique de responsable d'équipe?</li> </ul>	5
4	<b>Mesures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment puis-je atteindre ces objectifs?</li> <li>• Comment est-ce que je planifie ma démarche? Qui fait quoi, à quel moment et pourquoi?</li> <li>• Quels sont les freins et ressources possibles?</li> <li>• Comment est-ce que j'évalue mon intervention? Qui y contribue comme associé?</li> </ul>	20
5	<b>Description du déroulement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ai-je procédé?</li> <li>• Qu'est-ce qui a changé et comment (ou pas)?</li> </ul>	20
6	<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels objectifs ai-je atteints?</li> <li>• Qu'est-ce qui a fait ses preuves ? Que referais-je? Pourquoi?</li> <li>• Qu'est-ce qui n'a pas fait ses preuves? Que ne referais-je pas ? Pourquoi?</li> <li>• Quelles seraient les alternatives? Comment est-ce que je les considère?</li> <li>• Qu'est-ce que j'ai appris pour ma fonction de responsable d'équipe?</li> <li>• Qu'est-ce qui a changé pour l'équipe à travers le projet?</li> <li>• Comment ai-je ressenti toute la démarche ('l'intervention dans la pratique et la réalisation du certificat de compétence')?</li> </ul>	20

<sup>4</sup> Valeurs indicatives

## F. Profil de qualification

### Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales

		1		2		3		4		5	
		↓ Domaines d'activité		↑ Activités							
<b>A</b>	Compréhension de la direction et comportement ad hoc en tant que responsable d'équipe	A1. Présenter et justifier sa propre conception des tâches de direction au sein de l'équipe	A2. Organiser la fonction de responsable d'équipe	A3. Gérer les situations de conflit au sein de l'équipe, soutenir la résolution de conflits	A4. Développer des processus décisionnels au sein de l'équipe						
<b>B</b>	Conduite d'équipe orientée vers les objectifs	B1. Conduire une équipe et/ou un groupe de manière ciblée à l'aide d'instruments de gestion existants (voir ci-dessous)	B2. Planifier son travail et celui de l'équipe de manière ciblée	B3. Déléguer certaines tâches et contrôler qu'elles soient effectuées	B4. Identifier les besoins de formation des membres de l'équipe et proposer des mesures de développement du personnel	B5. Coopérer au recrutement de personnel					
<b>C</b>	Organisation et qualité du travail en équipe	C1. Planifier les tâches de l'équipe selon la structure organisationnelle et les standards de qualité définis (voir ci-dessous)	C2. Mettre en œuvre des mesures de promotion de la santé au sein de l'équipe								
<b>D</b>	Principes du développement d'équipe et de collaboration	D1. Conduire une équipe et développer le travail en équipe	D2. Organiser la collaboration multidisciplinaire (voir ci-dessous)	D3. Garantir et mettre en place la communication interne et externe avec des proches et des représentants légaux	D4. Présider et animer les séances						
<b>E</b>	Planification, réalisation et évaluation des tâches de conduite d'équipe (Intégration)	E1. Planifier et mettre en œuvre ses responsabilités dirigeantes dans une optique écologique et de développement durable, ainsi que de les évaluer et de les présenter (intégration des compétences issues des domaines d'activités A à D)	E2. Planifier, réaliser et évaluer des projets de moindre envergure au sein de l'équipe								

B1: planifier et mener à bien l'introduction de nouveaux collaborateurs/-trices définir des objectifs et vérifier qu'ils soient atteints instruire, accompagner, motiver et qualifier les collaborateurs/-trices

C1: planifier et exécuter les mandats en respectant l'enveloppe financière prévue établir les plans de travail et d'affectation en fonction des normes de qualité garantir la qualité du travail fourni par l'équipe

D2: utiliser de manière constructive la diversité sociale (Diversity) des collaborateurs/-trices (disciplines professionnelles, âge, genre, cultures, etc.) analyser la collaboration et en déduire des objectifs pour le développement futur au sein de l'équipe analyser le succès de la mise en œuvre des objectifs

## G. Profil de qualification

Directrice / Directeur d'institution sociale et médico-sociale

		1		2		3		4		5		6	
		↓ Domaines d'activité		↑ Activités									
<b>A</b>	<b>Se diriger soi-même et diriger les autres</b>	A1. Diriger le processus d'élaboration, d'application et de développement des principes de gestion en tenant compte des aspects de genre		A2. Expliquer les principes de gestion adoptés par l'institution et les justifier		A3. Diriger les équipes et les cadres sur la base des principes de gestion		A4. Soumettre sa propre conception de la gestion à la réflexion et la développer					
<b>B</b>	<b>Personnel</b>	B1. Gérer et optimiser les processus de recrutement, d'évaluation, de répartition, de développement et de congédiement des collaboratrices et collaborateurs du point de vue de la profession et du point de vue du droit du travail		B2. Piloter le développement et la mise en œuvre de systèmes de gestion du personnel									
<b>C</b>	<b>Organisation</b>	C1. Piloter l'amélioration continue de l'organisation structurelle ainsi que l'organisation des processus (processus de gestion, d'entreprise et de soutien)		C2. Si nécessaire, piloter le renouvellement de l'organisation structurelle ainsi que l'organisation des processus (processus de gestion, d'entreprise et de soutien)		C3. Piloter et continuer de développer la qualité des prestations		C4. Organiser l'entreprise d'après des critères écologiques					
<b>D</b>	<b>Finances</b>	D1. Piloter la mise en place, l'utilisation et le développement d'une comptabilité de gestion et d'une comptabilité financière		D2. Fixer les objectifs financiers de l'organisation, en contrôler régulièrement la réalisation et introduire des mesures de correction		D3. Prendre conscience des risques et les prévenir							
<b>E</b>	<b>Gestion normative et stratégique</b>	E1. Communiquer les principes éthiques de l'institution		E2. Prendre l'initiative de processus de développement normatifs, les gérer et les implanter		E3. Diriger les processus stratégiques de développement et de mise en œuvre		E4. Diriger l'introduction, la mise en œuvre et le développement d'un système de gestion et de pilotage intégré		E5. Positionner l'institution avec succès en tenant compte des fluctuations des besoins de sa clientèle, des conditions du marché et de la situation sociale		E6. Entretien des relations professionnelles avec les parties prenantes et les médias	