

DIRECTIVES

CONCERNANT le règlement d'examen

Dispositions détaillées sur l'examen professionnel supérieur

Directrice ou directeur d'organisations sociales et médico-sociales

Valable à partir du: 01.01.2025

Table des matières

1. Introduction	3
2. Informations sur www.examen-sozmed.ch	3
3. Précisions sur les conditions d'admission à l'examen final.....	3
3.1 Connaissance requise du secteur des organisations sociales et médico-sociales.....	3
3.2 Attestation de trois ou cinq ans d'expérience professionnelle dans des organisations sociales ou médico-sociales	4
3.3 Expérience de gestion et de direction	4
3.4 Équivalence des attestations de compétences	5
3.5 Équivalence d'autres certificats de module.....	5
3.6 Compensation des désavantages pour les personnes vivant avec un handicap.....	5
3.7 Candidates et candidats sans emploi	5
4 Modèle de compétences	5
4.1 Aperçu des compétences opérationnelles	5
4.2 Attestations de compétences	6
4.3 Roue de la gestion de l'organisation	7
5 Examen professionnel supérieur	8
5.1 Aperçu des parties d'examen	8
5.2 Manuels et grilles d'évaluation	8
5.3 Évaluation et attribution des notes	8
5.4 Protection des données et confidentialité	9
6 Procédure de recours	9
7 Décret	9
ANNEXE A.....	10
Vues d'ensemble des compétences professionnelles pour la directrice, le directeur d'organisations sociales et médico-sociales	10
Aperçu des compétences personnelles et sociales du responsable d'équipe dans les organisations sociales et médico-sociales	12
Description détaillée du niveau d'exigences pour les domaines de compétences opérationnelles et les compétences opérationnelles.....	13
ANNEXE B.....	27
Définition du niveau de responsabilité, du degré de spécialisation et du niveau de complexité des compétences enseignées dans les modules 6 à 10.....	27
Description des modules 6 - 10.....	28

1. Introduction

L'examen professionnel supérieur de directrice ou directeur d'organisation sociale et médico-sociale est régi par le règlement d'examen du 17 février 2023. Les présentes directives et les manuels relatifs aux trois parties d'examen précisent les prescriptions du règlement d'examen. Ils s'adressent en premier lieu aux candidates et candidats à l'examen professionnel supérieur, aux expertes et experts aux examens ainsi qu'aux prestataires des cours préparatoires. Les directives et les manuels sont édictés par la Commission d'assurance qualité (CAQ), contrôlés périodiquement et adaptés si nécessaire.

2. Informations sur www.examen-sozmed.ch

Toutes les informations et tous les documents relatifs à l'examen sont disponibles sur le site www.examen-sozmed.ch:

- Le règlement d'examen, les directives et les manuels
- Des informations sur
 - La publication et l'inscription à l'examen
 - Les dates et le coût, y compris les possibilités de subvention
 - Les prestataires de modules
 - Les demandes d'équivalence
 - La prolongation de la validité des attestations d'évaluations de compétences
 - L'annulation de l'inscription
- Des exemples d'épreuves d'examen

3. Précisions sur les conditions d'admission à l'examen final

3.1 Connaissance requise du secteur des organisations sociales et médico-sociales

La participation à des cours d'une durée de 160 leçons de 45 minutes doit être attestée; le contenu des cours suivis doit avoir un lien avec les secteurs social et médico-social, il s'agit de connaissances spécialisées approfondies dans un domaine spécifique (gérontologie, pédagogie curative, aide à l'enfance et à la jeunesse). Des cours internes ou externes à l'entreprise, allant d'une leçon à des cours de plusieurs jours, peuvent être pris en compte. Les candidates et candidats confirment leurs connaissances de la branche à l'aide du formulaire «Connaissances de la branche». Le formulaire dûment rempli peut être remis au secrétariat d'examen pour vérification avant la date d'inscription. Le secrétariat d'examen valide l'acquisition des connaissances de la branche conformément aux directives de la CAQ. Lors de l'inscription à l'examen, il suffit de présenter la confirmation de la CAQ pour prouver les connaissances de la branche.

Si le formulaire est soumis en même temps que l'inscription, le résultat du contrôle des connaissances de la branche est directement pris en compte dans la décision d'admission. Les stages dans la propre institution de la candidate ou du candidat ou dans une institution étrangère ne sont pas reconnus comme cours suivi.

3.2 Attestation de trois ou cinq ans d'expérience professionnelle dans des organisations sociales ou médico-sociales

Sur présentation d'un cahier des charges ou d'un certificat de travail, les candidates et candidats prouvent avoir travaillé dans des organisations sociales et/ou médico-sociales après l'obtention du diplôme professionnel exigé et pendant la durée requise. Les emplois à temps partiel sont pris en compte au prorata temporis (proportionnellement au taux d'activité et en fonction de la durée du temps de travail).

La durée de l'expérience professionnelle spécifique est prise en compte jusqu'à quatre mois après la date d'inscription. La période d'apprentissage ou de stage n'est pas prise en compte dans l'expérience professionnelle.

En vue de l'examen professionnel supérieur, l'expérience professionnelle ne doit pas obligatoirement comporter une tâche d'encadrement, d'accompagnement ou de soins.

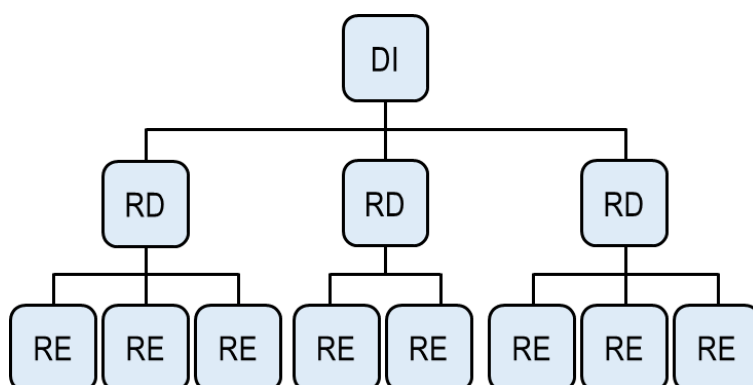
3.3 Expérience de gestion et de direction

Expérience de gestion

Preuve d'une expérience de gestion de trois ans dans des organisations sociales et/ou médico-sociales, au minimum au niveau de la gestion d'équipe. L'expérience de gestion exigée en vue de l'examen professionnel supérieur peut avoir eu lieu dans n'importe quelle branche.

Expérience de direction

Preuve d'une expérience de direction comme responsable d'un secteur ou d'un département d'une organisation dans le domaine social ou médico-social. La direction d'un secteur ou d'un département comprend généralement la gestion de responsables d'équipe ou de groupe (gestion de cadres ou gestion indirecte).



DI - Directrice ou directeur d'organisations sociales et médico-sociales

RD - Responsable de département ou de secteur

RE - Responsable d'équipe ou d'unité

Pour les petites organisations (< 10 collaboratrices et collaborateurs), l'expérience dans une position de direction implique une responsabilité stratégique et des compétences décisionnelles en matière de gestion d'entreprise (une fonction purement opérationnelle et exécutive sans responsabilité stratégique ni compétences en matière de gestion d'entreprise ne suffit pas).

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

3.4 Équivalence des attestations de compétences

Les attestations de compétences des anciens modules (selon le règlement d'examen du 14 juillet 2011) sont assimilées aux attestations de compétences des modules selon le règlement d'examen du 17 février 2023. Pour l'admission formelle à l'examen, les attestations de compétences obtenues selon l'ancienne réglementation sont reconnues automatiquement. La CAQ recommande aux candidates et candidats ayant obtenu des attestations de compétences conformément à l'ancienne réglementation du 14 juillet 2011 de se préparer spécifiquement à l'examen conformément au nouveau règlement d'examen du 17 février 2023.

3.5 Équivalence d'autres certificats de module

Sur demande de la candidate ou du candidat à l'examen, la CAQ décide au cas par cas de l'équivalence d'autres attestations de compétences. De plus amples informations sur la procédure figurent dans les directives pour l'évaluation de l'équivalence des compétences. Les frais occasionnés par le travail d'équivalence sont facturés à la candidate ou au candidat.

3.6 Compensation des désavantages pour les personnes vivant avec un handicap

La procédure est décrite dans l'aide-mémoire correspondant sur le site Internet du SEFRI.
Lien SEFRI: Aide-mémoire: [Compensation des inégalités frappant les personnes avec handicap](#)

3.7 Candidates et candidats sans emploi

Les candidates et candidats sans emploi actuel décrivent et réfléchissent à un projet complexe issu de leur propre pratique antérieure et le déclarent dans leur travail.

4 Modèle de compétences

4.1 Aperçu des compétences opérationnelles

Dans le cadre du projet de révision, des expertes et experts du terrain ont établi une vue d'ensemble différenciée des compétences opérationnelles ainsi que des compétences personnelles et sociales attendues de la part des directrices et directeurs d'organisations sociales et médico-sociales (voir annexe A). Ces compétences constituent la base des modules de l'examen professionnel fédéral de directrice ou directeur dans des organisations sociales et médico-sociales décrits dans l'annexe B ainsi que pour la définition des critères d'évaluation pour les examens.

Vue d'ensemble des modules

Modules 1-5: examen professionnel fédéral de responsable d'équipe dans les organisations sociales et médico-sociales

Module 1:	Se conduire / se gérer soi-même
Module 2:	Conduire autrui
Module 3:	Planifier et assurer l'organisation de l'équipe
Module double 4/5:	Fixer des objectifs et assurer la qualité

Modules 6-10: examen professionnel supérieur de directeur et directrice d'organisation sociale et médico-sociale

Module 6:	Développer le leadership
Module 7:	Organiser les ressources humaines; gérer le marketing et la communication
Module 8:	Développer l'organisation et la qualité
Module 9:	Gérer les finances et assurer le fonctionnement de l'infrastructure
Module 10:	Participer à l'élaboration des stratégies

La valeur indicative des heures de formation minimale pour les modules 1 à 5 est de 510 heures¹. La valeur indicative des heures de formation minimale pour les modules 6 à 10 est de 510 heures. Une proportion raisonnable de ces heures doit se faire en présentiel.

4.2 Attestations de compétences

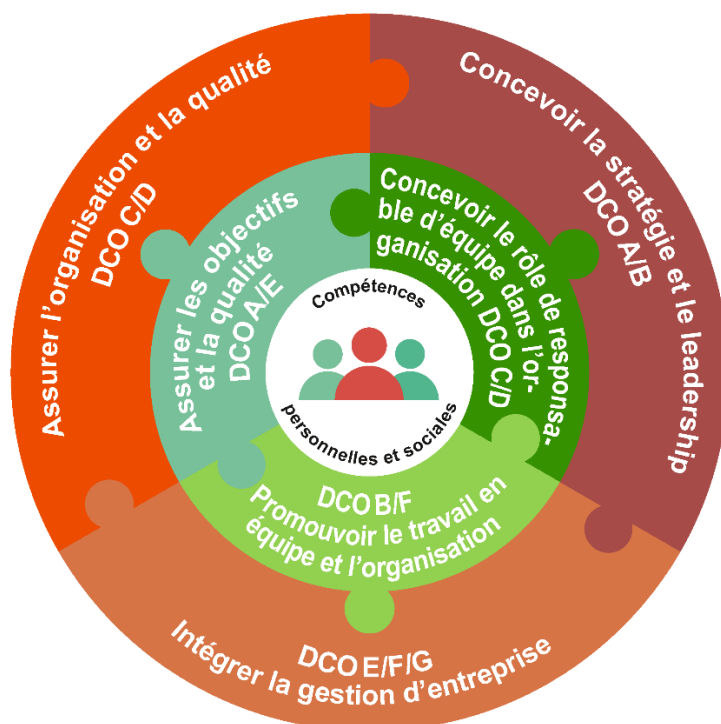
Chaque module est sanctionné par une attestation de compétences spécifique (voir les descriptions de modules dans l'annexe B). Conformément au point 3.31d du règlement d'examen, l'obtention des attestations de compétence constitue l'une des conditions d'admission à l'examen fédéral. Sur demande des prestataires de modules, les attestations de compétences spécifiques sont contrôlées et reconnues par la CAQ. Les directives pour la reconnaissance des attestations de compétences des modules règlent les détails de la procédure.

Les attestations de compétences des modules sont valables pendant cinq ans. Une prolongation unique de la durée de validité pour deux années supplémentaires se fait sur demande individuelle et est payante (voir informations complémentaires sur www.examen-sozmed.ch).

¹En vertu de l'art. 42 de l'ordonnance sur la formation professionnelle (OFP) du 19 novembre 2003, les heures de formation comprennent les heures de présence, le temps moyen consacré à l'étude personnelle, les travaux individuels et les travaux de groupe, les autres mesures qui s'inscrivent dans le cadre de la formation, les contrôles des connaissances et les procédures de qualification, ainsi que la mise en pratique des connaissances acquises et les stages accompagnés.

4.3 Roue de la gestion de l'organisation

Les compétences opérationnelles et les compétences personnelles et sociales des deux examens interdépendants, à savoir l'examen professionnel fédéral de responsable d'équipe dans des organisations sociales et médico-sociales et l'examen professionnel supérieur de directeur et directrice d'organisations sociales et médico-sociales, avec trois parties d'examen chacun, sont différenciées dans le schéma de la roue de la gestion de l'organisation (voir illustration ci-dessous). D'une part, cette représentation illustre la manière dont les deux examens s'imbriquent l'un dans l'autre. D'autre part, elle met en évidence les subdivisions des domaines de compétences qui sont examinés dans les différentes parties des examens.



Les compétences personnelles et sociales sont au cœur de la roue de la gestion de l'organisation (voir annexe B).

Le cercle vert indique les trois subdivisions de gestion liées à la fonction de responsable d'équipe dans les organisations sociales et médico-sociales:

- Concevoir le rôle de responsable d'équipe dans le contexte de l'organisation (domaines de compétences opérationnelles C et D)
- Promouvoir le travail en équipe et l'organisation (domaines de compétences opérationnelles B et F)
- Assurer les objectifs et la qualité (domaines de compétences opérationnelles A et E)

Le cercle rouge indique les trois subdivisions des domaines de compétences liés à la fonction de directrice ou directeur d'organisations sociales et médico-sociales;

- Concevoir la stratégie et le leadership (domaines de compétences opérationnelles A et B)
- Intégrer la gestion d'entreprise (domaines de compétences opérationnelles E, F et G)
- Assurer l'organisation et la qualité (domaines de compétences opérationnelles C et E)

Les subdivisions de la roue de la gestion de l'organisation se retrouvent dans les grilles d'évaluation de toutes les parties de l'examen.

5 Examen professionnel supérieur

5.1 Aperçu des parties d'examen

Conformément au point 5.11 du règlement d'examen, l'examen final comprend les parties d'examen suivantes, communes à tous les modules:

Partie de l'examen	Forme d'examen	Durée
1 Projet de diplôme	Écrit	Élaboré préalablement
2 Étude de cas avec entretien professionnel	Oral	
a) En groupe de trois		110 min
b) En groupe de deux		95 min
3 Simulation d'une situation de gestion avec entretien professionnel	Oral	90 min
Total dans le cas 2a)		200 min
Total dans le cas 2b)		185 min

5.2 Manuels et grilles d'évaluation

Les tâches, le cadre général ainsi que d'autres informations et la concrétisation des évaluations sont décrits dans les trois manuels suivants:

- Manuel pour la partie 1 de l'examen (EP1): projet de diplôme
- Manuel pour la partie 2 de l'examen (EP2): étude de cas avec entretien professionnel
- Manuel pour la partie 3 de l'examen (EP3): simulation d'une situation de gestion avec entretien professionnel

5.3 Évaluation et attribution des notes

Conformément au point 6.1 du règlement d'examen, les parties d'examen sont évaluées avec la mention «atteint» ou «non atteint». Les différents critères d'évaluation sont notés sur une échelle de 0 à 3. Les valeurs suivantes, qui peuvent également être considérées comme des points, sont applicables:

- 3 Atteint
- 2 Atteint dans une large mesure
- 1 Non atteint dans une large mesure
- 0 Non atteint

Une partie de l'examen est considérée comme réussie lorsque le total des points atteint au moins 60% du nombre maximal de points.

Exemple:

Si le score maximal est de 44 points, la partie de l'examen est réussie à partir de 27 points. Pour toutes les parties de l'examen, l'évaluation s'effectue au moyen d'une grille d'évaluation. L'évaluation est toujours basée sur le principe des quatre yeux, c'est-à-dire qu'elle est effectuée par deux expertes ou experts.

5.4 Protection des données et confidentialité

Le principe de confidentialité s'applique à toutes les personnes participant à l'examen: les expertes et experts, les figurantes et figurants et les candidates et candidats sont tenus à un devoir de discrétion en ce qui concerne les informations, les connaissances et opinions qu'ils ont acquises sur des personnes et les organisations dans le cadre de l'examen. En participant à l'examen, ces personnes acceptent ce devoir de discrétion.

6 Procédure de recours

La procédure de recours est définie par le point 7.3 du règlement d'examen.

Les deux fiches d'information suivantes du SEFRI, disponibles sur le site Internet du SEFRI, donnent des informations supplémentaires sur le droit de consulter le dossier et de recours:

- Aide-mémoire sur le droit de consulter le dossier
Lien SEFRI: [Notice relative au droit de consulter des documents](#)
- Aide-mémoire sur le recours contre la non-admission à l'examen et le non-octroi du brevet ou du diplôme fédéral
Lien SEFRI: [Notice concernant les recours contre la non-admission à un examen et contre la non-délivrance du brevet fédéral ou du diplôme fédéral](#)

7 Décret

Les présentes directives entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2025.

Winterthour, le 14.05.2024

Présidente de la Commission AQ



Mirjam Häubi

ANNEXE A

Vues d'ensemble des compétences professionnelles pour la directrice, le directeur d'organisations sociales et médico-sociales

Domaines des compétences opérationnelles DCO	Compétences opérationnelles CO				
A – Contribuer à l'élaboration et mettre en œuvre la STRATEGIE au niveau de l'organisation	A1 - Contribuer à l'élaboration d'une stratégie durable tenant compte des valeurs normatives fixées et des évolutions futures	A2 – Définir et mettre en œuvre les objectifs et les mesures opérationnels au niveau de l'organisation	A3 – Analyser les résultats des objectifs opérationnels et piloter les mesures nécessaires en tenant compte des exigences stratégiques et normatives	A4 – Construire et cultiver la collaboration avec le comité directeur	
B – Concevoir et mettre en œuvre le LEADERSHIP	B1 – Remettre en question ses propres valeurs (comportement) et actions personnelles et en tirer des conséquences pratiques au niveau personnel et au niveau de l'organisation	B2 – Faire face aux particularités ainsi qu'aux changements et aux incertitudes dans le domaine social et médico-social, et en tirer les conséquences pour sa propre organisation	B3 – Prendre en compte les intérêts des bénéficiaires* en accordant une attention particulière à leur vulnérabilité, et les représenter tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur	B4 – Diriger le personnel (individus ou équipes) de façon durable et orientée vers les objectifs	B5 – Coordonner l'interaction des équipes interprofessionnelles et interculturelles (diversité)
	B6 – Reconnaître et analyser les crises et les situations complexes, déterminer le niveau de responsabilité et d'intervention et veiller à l'exécution des mesures correctives				
C – Assurer le développement durable de l'ORGANISATION	C1 – Définir et mettre en œuvre conjointement avec le personnel les valeurs fondamentales et les principes directeurs	C2 – Promouvoir une culture d'entreprise axée sur les besoins des bénéficiaires	C3 – Promouvoir une culture d'entreprise qui tient compte de la diversité parmi le personnel et les bénéficiaires	C4 – Élaborer des propositions pour la structure organisationnelle, planifier et piloter les processus de changement et évaluer les résultats	C5 – Revoir de façon continue la pertinence de la structure organisationnelle et des processus et piloter leur développement
D – Garantir et développer la QUALITÉ des prestations	D1 – Développer et mettre en œuvre un système de gestion de la qualité et assurer son développement continu	D2 – Suivre activement le discours sur la qualité dans la branche, percevoir le besoin d'innovations et en tirer des mesures si nécessaire	D3 – Piloter la coopération et la coordination des différents secteurs de l'organisation en ce qui concerne la qualité des prestations fournies	D4 – Revoir et adapter régulièrement les systèmes de management	D5 – Identifier les risques et mettre en place des mesures durables de prévention

E – Gérer les RESSOURCES HUMAINES de façon durable	E1 – Assurer une politique durable des ressources humaines	E2 – Définir et mettre en œuvre des processus RH opérationnels (recrutement, évaluation, développement / formation, rémunération, départ de collaboratrices ou collaborateurs)	E3 - Promouvoir la formation professionnelle et continue au sein de l'organisation	E4 - Assurer la disponibilité des compétences professionnelles nécessaires dans les départements/équipes, en tenant compte des profils professionnels existants et nouveaux	
F – Assurer le développement de mesures de MARKETING et de COMMUNICATION à l'interne et à l'externe	F1 – Mettre en place un concept marketing adapté aux groupes cibles et le réaliser en y intégrant les nouvelles technologies	F2 – Définir et mettre en œuvre un concept de communication au niveau de l'organisation, en tenant compte de la protection des données	F3 – Assurer la représentation de l'organisation et réseauter	F4 – Contribuer au développement de la Corporate Identity et du Corporate Design	F5 – Assurer la communication de crise en interne et en externe
G – Assurer une planification et une gestion (Controlling) durables des FINANCES et de l'INFRASTRUCTURE de l'organisation	G1 – Définir et gérer les processus financiers et d'investissement conformément à la stratégie de l'organisation	G2 – Analyser périodiquement les états financiers et prendre les mesures nécessaires	G3 – Assurer la liquidité de l'organisation	G4 – Assurer la disponibilité de l'infrastructure nécessaire (biens immobiliers et mobiliers)	G5 – Assurer la fonctionnalité des processus administratifs et des instruments comptables de l'organisation (comptabilité d'entreprise et financière)
	G6 – Assurer la disponibilité dans l'organisation de solutions numériques fonctionnelles et sûres				

* *Bénéficiaires: toutes les personnes à prendre en charge (personnes âgées, en situation de handicap, enfants, jeunes, etc.)*

Aperçu des compétences personnelles et sociales des directions dans les organisations sociales et médico-sociales

Compétences personnelles

1. **Agilité (aisance) dans la réflexion**
 - Avoir une réflexion globale et analytique
 - Faire preuve d'un changement de perspective et d'altitude
 - Savoir prioriser (urgent/non urgent, important/non important) et définir les points forts
2. **Conscience de soi et de son rôle**
 - Savoir se remettre en question, connaître et utiliser ses propres ressources, faire preuve d'auto-analyse
 - Avoir conscience du rôle de directrice ou directeur ou de responsable d'équipe et de sa sphère d'intervention, différencier son rôle de sa personne
 - Voir et gérer les incertitudes et les ambiguïtés qui découlent du rôle de leader
3. **Capacité d'action (d'initiative)**
 - Faire preuve d'ouverture d'esprit face à la nouveauté (thèmes ou réflexions), l'exprimer dans ses émotions
 - S'identifier à l'institution, au secteur d'activité, aux personnes et aux thèmes, promouvoir l'engagement
 - Démontrer sa curiosité, vouloir savoir activement, questionner, approfondir
4. **Capacité décisionnelle**
 - Décider de manière autonome et argumentée (y.c. lors de situations diffuses)
 - Anticiper et intégrer les conséquences directes et collatérales de ses décisions
 - Défendre ses décisions, et les remettre en question de manière critique
5. **Résistance au stress et résilience**
 - Savoir prendre du recul face à la pression et la surcharge
 - Connaître ses propres limites et percevoir celles des autres, fixer les limites
 - S'impliquer activement avec optimisme et une pensée positive

Compétences sociales

6. **Capacité communicationnelle**
 - Se montrer communicatif et utiliser/assurer les outils de communication de l'organisation consciemment et avec habileté
 - S'impliquer avec volonté et talent didactique dans la communication
 - Réagir positivement à la nouveauté et à l'inconnu, se montrer valorisant et sensible dans sa communication
7. **Capacité relationnelle**
 - Fonder les relations professionnelles sur le respect, l'estime de l'autre et l'équité
 - Montrer de l'empathie et l'utiliser dans l'élaboration des relations
 - Définir et assumer la distance professionnelle, être sensible et savoir poser les limites
8. **Capacité de délégation**
 - Motiver et responsabiliser le personnel par la délégation
 - Remettre en question sa propre exigence de contrôle
 - Évaluer la prestation fournie dans sa globalité (résultat, chemin, processus de délégation)
9. **Capacité de coopération (esprit d'équipe)**
 - Intégrer le personnel dans les processus de décision et la résolution de problèmes
 - Reconnaître les compétences du personnel et les activer
 - Créer un esprit d'équipe source de motivation
10. **Capacité à s'affirmer**
 - Argumenter de manière justifiée et avec efficacité, et rester ouvert aux arguments/objections de l'autre partie
 - Être volontaire et savoir s'affirmer
 - Savoir négocier

Description détaillée du niveau d'exigences pour les domaines de compétences opérationnelles et les compétences opérationnelles

DCO A	Contribuer à l'élaboration et mettre en œuvre la STRATEGIE au niveau de l'organisation
------------------	---

Description du domaine de compétences opérationnelles:

Les dispositions légales aux niveaux fédéral, cantonal et régional ou communal qui sont contraignantes pour le domaine d'activité respectif et son public cible forment le cadre général pour la formulation des principes et des normes que chaque organisation doit établir afin de remplir sa mission.

Sur cette base et en raison de leur fonction et de leur expérience, les directrices et directeurs d'organisations sociales et médico-sociales jouent un rôle décisif dans le développement de la stratégie de l'organisation. Elles et ils élaborent des propositions appropriées à l'attention du niveau organisationnel supérieur, en tenant compte des valeurs normatives de l'organisation qui ont été fixées (vision, mission et principes directeurs).

La directrice ou le directeur est capable de mettre en œuvre les orientations stratégiques au niveau approprié pour l'organisation, d'évaluer les résultats et, si nécessaire, de proposer des ajustements au comité directeur.

Contexte:

La directrice ou le directeur d'organisations sociales et médico-sociales connaît et comprend les principes de la gestion normative (vision, mission, principes directeurs) et stratégique (objectifs et mesures à prendre).

Elle ou il est en mesure de mettre en œuvre les objectifs et mesures stratégiques aux différents niveaux de l'organisation, d'évaluer les résultats et, si nécessaire, de proposer des mesures de gestion au conseil stratégique de l'organisation.

Elle ou il détermine les facteurs de réussite de l'organisation, les définit en fonction des exigences normatives et des attentes des parties prenantes (bénéficiaires, employés, fournisseurs, concurrents, bailleurs de fonds, État et public) ainsi que du développement des facteurs environnementaux (société, économie, nature, technologie) et formule des objectifs stratégiques mesurables et de manière systématique (SMART*) pour l'organisation.

En collaboration avec les responsables d'équipe, elle ou il décline les objectifs stratégiques finaux en objectifs et mesures concrets et assume une fonction de coordination. Elle ou il évalue les résultats par équipe en lien avec la stratégie donnée. Dans un processus itératif, elle ou il prend les mesures appropriées au niveau des équipes et, si nécessaire, propose des ajustements au niveau supérieur.

* SMART; spécifique, mesurable, acceptable, réaliste, temporel

Compétences opérationnelles CO	Compléments aux compétences opérationnelles	Critères de performance
A1 - Contribuer à l'élaboration d'une stratégie durable tenant compte des valeurs normatives fixées et des évolutions futures	Les valeurs normatives sont fixées dans la vision, la mission et les principes directeurs de l'organisation. Évolutions futures: prendre en compte le monde VICA dans le domaine social et médico-social (volatilité, incertitude, complexité, ambivalence/ambiguïté).	<p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est capable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les tendances futures de développement de la société, de l'économie, de l'environnement et de la technologie qui sont pertinentes pour l'organisation; (A1) - Déterminer par ordre de priorité les développements au sein de la branche et de sa propre organisation et élaborer, dans le cadre de l'organigramme, des propositions stratégiques prometteuses à l'attention du niveau supérieur; (A1) - Définir des objectifs et des mesures opérationnels pour l'institution sur la base de la stratégie approuvée, et les mettre en œuvre dans le cadre de l'organigramme de l'organisation; (A2) - Enregistrer et analyser périodiquement les résultats et, si nécessaire, lancer des mesures et vérifier leur efficacité; (A3) - Entretenir les contacts et des échanges réguliers avec les instances dirigeantes internes et externes, afin de tirer parti des possibilités de contribuer au développement de la stratégie et d'assurer ainsi la pérennité de l'organisation. (A4)
A2 - Définir et mettre en œuvre les objectifs et les mesures opérationnels au niveau de l'organisation	Mise en œuvre en fonction de la structure et de la culture de communication ainsi que des exigences de l'organisation.	
A3 - Analyser les résultats des objectifs opérationnels et piloter les mesures nécessaires en tenant compte des exigences stratégiques et normatives	Utiliser des outils d'analyse (gestion de la qualité, outils financiers et de contrôle, instruments d'analyse des risques, etc.).	
A4 – Construire et cultiver la collaboration avec le comité directeur	Conseil de fondation, conseil d'administration, comité directeur de l'association, autorités juridiques publiques.	

DCO B	Concevoir et mettre en œuvre le LEADERSHIP
------------------	---

Description du domaine de compétences opérationnelles;

Le leadership en tant que concept fixe dans la théorie du management signifie la capacité à faire avancer les individus vers un objectif commun à travers un cadre stimulant, créatif et inspirant. Cela suppose d'avoir des valeurs clés, d'en être conscient et de savoir les communiquer afin que les personnes concernées puissent s'y orienter.

(Selon le DEFR, portail PME, D. Fiorucci)

Dans ce sens et sur la base des prescriptions normatives et stratégiques (vision, mission, principes directeurs, stratégie), la directrice ou le directeur d'organisations sociales et médico-sociales élabore et coordonne des objectifs et des mesures quantifiables concernant l'attitude, le comportement, la motivation pour lui-même ainsi qu'en coopération avec ses collaborateurs. Elle ou il évalue périodiquement les résultats et procède aux ajustements nécessaires en collaboration avec ses responsables d'équipe.

Le concept et les processus de conduite doivent à tout moment être centrés sur les intérêts des bénéficiaires en tenant compte de leur vulnérabilité.

Contexte:

Les changements disruptifs dans les sphères sociale, économique et politique («monde VICA»); volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté ainsi que la diversité croissante (religion, langue, culture) des personnes accompagnantes et des soignants ne sont souvent pas en phase avec les besoins et la réalité des bénéficiaires des organisations sociales et médico-sociales. Cela représente un défi majeur croissant. Les évolutions sociales, la technologisation, les développements liés à l'environnement, etc., nécessitent une adaptation constante et le développement de nouvelles formes de leadership. Celles-ci doivent toujours faire l'objet d'une réflexion et d'une adaptation réfléchie.

Compétences opérationnelles CO	Compléments aux compétences opérationnelles	Critères de performance
B1 - Remettre en question ses propres valeurs (comportement) et actions personnelles et en tirer des conséquences pratiques au niveau personnel et au niveau de l'organisation	Connaissance de soi, analyse de soi et des formes constructives d'autocritique sont importants.	<p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est capable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer de façon critique ses propres forces, ses faiblesses ainsi que son potentiel; (B1)
B2 - Faire face aux particularités ainsi qu'aux changements et aux incertitudes dans le domaine social et médico-social, et en tirer les conséquences pour sa propre organisation	Monde VICA: volatilité, incertitude, complexité, ambivalence/ambiguïté.	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre des mesures de développement personnel sur la base de la réflexion, donner l'exemple (attitude) au sein de l'organisation et prendre en compte les retours; (B1) - Percevoir et évaluer les changements dans l'environnement, élaborer et mettre en œuvre des mesures ciblées pour le développement futur de l'organisation; (B2)
B3 - Prendre en compte les intérêts des bénéficiaires en accordant une attention particulière à leur vulnérabilité, et les représenter tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur	Selon la situation, la direction doit représenter les intérêts des bénéficiaires en interne et en externe, mais aussi prendre en compte les préoccupations de leur entourage, en particulier de leurs proches, ou d'autres actrices et acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Orienter constamment les objectifs, les mesures et les comportements sur le bien-être des bénéficiaires en tenant compte de leur vulnérabilité, et en prenant en compte les préoccupations de leur entourage, en particulier de leurs proches; (B3) - Accompagner, soutenir et développer <i>individuellement</i> le personnel en ce qui concerne la réalisation des objectifs stratégiques de leur domaine d'activités; (B4)
B4 - Diriger le personnel direct (personnes ou équipes) de façon durable et orientée vers les objectifs	<p>Le personnel direct (responsables d'équipe, administration, service de maison, etc.) forme également ensemble une équipe qui doit être considérée et dirigée comme telle.</p> <p>Participation au processus de conduite: recrutement, évaluation, rémunération, licenciement (voir aussi le domaine de compétences E).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner directement le personnel <i>en tant qu'équipe</i> en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation; (B4) - Prendre en compte et coordonner les différentes professions, cultures et expériences afin d'assurer l'accomplissement de la mission de l'organisation; (B5) - Identifier les crises et les situations complexes à un stade précoce, les analyser avec les personnes concernées sur la base des concepts de gestion de crise qui ont été développés, initier des solutions consensuelles adaptées au niveau et au rôle, et en évaluer les résultats. (B6)
B5 - Coordonner l'interaction des équipes interprofessionnelles et interculturelles (diversité)	Diversité des profils professionnels, des sexes, des générations, des cultures, des religions, etc.	
B6 - Reconnaître et analyser les crises et les situations complexes, déterminer le niveau de responsabilité et d'intervention et veiller à l'exécution des mesures correctives	La directrice ou le directeur peut être confronté à des crises et à des situations complexes concernant des individus et des équipes (au sein de l'équipe ou entre équipes dirigées directement ou par délégation).	

DCO C	Assurer le développement durable de l'ORGANISATION
------------------	---

Description du domaine de compétences opérationnelles:

La directrice ou le directeur d'organisations sociales et médico-sociales œuvre en continu en vue d'atteindre les buts et d'assurer l'efficacité et l'efficience de son organisation.

L'efficacité est atteinte lorsque les objectifs corrects (stratégiques) sont déterminés avec les bonnes mesures et priorités stratégiques.

L'efficience est atteinte dans la mesure où les ressources sont allouées de manière optimisée, ce qui aura un impact durable sur les aspects économiques (donc également écologiques) de l'organisation.

Contexte:

L'évolution du contexte dans le domaine social et médico-social impose des aspects normatifs dans tous les domaines d'activités de l'organisation, par exemple de la gestion d'entreprise, mais aussi dans les aspects liés à la protection de l'environnement et au développement durable, etc. Ce, bien que paradoxalement, le travail quotidien soit confronté aux aspects relationnels, affectifs et irrationnels de l'humain.

En général, ces aspects sont pris en compte dans un système de gestion de la qualité.

Compétences opérationnelles CO	Compléments	Critères de performance
C1 - Définir et mettre en œuvre conjointement avec les collaborateurs les valeurs fondamentales et les principes directeurs	Les valeurs fondamentales et les principes directeurs constituent le fondement de l'organisation.	<p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est capable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décrire le contexte, l'historique et la mission de l'organisation; (C1) - Transmettre l'orientation et le cadre de travail au personnel pour adopter les valeurs et élaborer les principes directeurs qui seront validés; (C1)
C2 - Promouvoir une culture d'entreprise axée sur les besoins des bénéficiaires	<p>La culture d'entreprise imprime le sentiment d'appartenance et la cohérence dans l'organisation.</p> <p>Elle tient compte des réalités des différents métiers et des besoins des bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer, communiquer et superviser les activités qui sont obligatoires pour tous, ainsi que celles que les spécialistes des différents niveaux hiérarchiques sont libres d'exercer et de prendre en charge; (C2, C3) - Prendre en compte la diversité (profession, genre, âge / expérience, culture, vulnérabilité des bénéficiaires...) pour l'accompagnement et/ou les soins, au niveau du personnel et des bénéficiaires; (C2, C3)
C3 – Promouvoir une culture d'entreprise qui tient compte de la diversité parmi le personnel et les bénéficiaires	La multiculturalité et l'hétérogénéité font partie de la réalité des organisations sociales et médico-sociales et doivent être prises en compte	<ul style="list-style-type: none"> - Allouer les ressources (humaines, financières, infrastructure) de manière efficiente en fonction de la mission à accomplir et en tenant compte de la protection de l'environnement, des contraintes, des risques et des disponibilités; (C3) - Définir les objectifs, les priorités et les étapes du processus de changement. Transmettre les mandats et les responsabilités aux collaboratrices et collaborateurs concernés. Valider les étapes du processus après avoir évalué les résultats atteints; (C4)
C4 – Élaborer des propositions pour la structure organisationnelle, planifier et piloter les processus de changement et évaluer les résultats	Le développement se concentre sur le processus du changement et sa gestion.	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre la mesure des informations émanant des équipes et du déroulement des activités et les intégrer dans le cadre des processus établis afin d'en évaluer la conformité et la pertinence. (C5)
C5 – Revoir de façon continue la pertinence de la structure organisationnelle et des processus et piloter leur développement		

DCO D	Garantir et développer la QUALITÉ des prestations
------------------	--

Description du domaine de compétences opérationnelles:

Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales a la responsabilité finale concernant la qualité de l'ensemble des prestations délivrées dans l'organisation. Il en rend compte à l'organe responsable.

Pour ce faire, elle ou il doit posséder une vue d'ensemble des processus établis dans les différents domaines d'activités et les gérer avec le savoir-faire et les outils appropriés (gestion de la qualité).

Une directrice ou un directeur doit utiliser les différentes ressources (humaines, financières, équipements, réseaux, etc.) disponibles au sein de l'organisation dans le but d'atteindre les résultats attendus. Elle ou il ajuste en permanence les instruments de management sur la base des divers feedbacks issus des équipes, du réseau et des bénéficiaires.

Pour accomplir la mission institutionnelle et prendre ses décisions, elle ou il s'appuie sur l'ensemble des normes de la branche ainsi que sur le cadre financier et légal.

Contexte:

Dans un contexte où la qualité est référencée de manière toujours plus précise dans de nombreux domaines d'activités, la directrice ou le directeur d'organisations sociales et médico-sociales doit composer dans un environnement de plus en plus complexe. Elle ou il doit intégrer de nombreuses données et faire preuve de créativité et d'agilité pour mettre en œuvre les moyens dont à disposition en coopération avec ses équipes.

À titre d'exemple, la Convention relative aux droits des personnes vivant avec un handicap (CDPH) de l'ONU doit être prise en compte. La CDPH introduit de nouvelles normes (par ex. l'exigence d'autodétermination et d'inclusion) qui améliorent le processus de soins, tout en augmentant la complexité des processus d'accompagnement.

La directrice ou le directeur doit pouvoir intégrer ces nouvelles politiques tout en préservant les pratiques professionnelles existantes. Ce phénomène peut se retrouver avec n'importe quelle population accompagnée.

Compétences opérationnelles DCO	Compléments	Critères de performance
D1 – Développer et mettre en œuvre un système de gestion de la qualité et assurer son développement continu	Fait référence à un outil méthodologique qui décrit les standards minima de fonctionnement au sein de l'organisation.	<p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est capable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identifier et prioriser les activités principales qui permettent d'effectuer des mesures objectives des prestations délivrées sur la base d'indicateurs liés à la qualité (D1); – Suivre les indicateurs (système qualité) et ajuster le système si nécessaire (D1);
D2 – Suivre activement le discours sur la qualité dans la branche, percevoir le besoin d'innovations et en tirer des mesures si nécessaire	Les innovations peuvent être à petite ou grande échelle, à des niveaux de complexité divers.	<ul style="list-style-type: none"> – Décrire les tendances et enjeux de la branche en matière de prestations sociales et médico-sociales, émanant des pouvoirs publics et des milieux professionnels (D2); – Estimer les avantages et les risques d'une innovation pour sa propre organisation (D2);
D3 – Piloter la coopération et la coordination des différents secteurs de l'organisation en ce qui concerne la qualité des prestations fournies	<p>Coopération: faire travailler différentes équipes ensemble en poursuivant le même but.</p> <p>Coordination: optimiser les activités des différents secteurs entre eux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Expliquer les réalités de chaque secteur d'activité de l'organisation (objectifs, processus) et amener les secteurs à travailler en complémentarité en leur donnant des objectifs communs (D3); – Décrire le climat et la situation de l'organisation en un temps donné. Traiter ces informations (y compris les indicateurs) et corriger les instruments de management en ce qui concerne la réalisation des objectifs (D4);
D4 – Revoir et adapter régulièrement les systèmes de management	Systèmes de management: organisation de la gouvernance par les différents outils utilisés.	<ul style="list-style-type: none"> – Décrire l'ensemble des normes de l'organisation liées aux différents secteurs d'activités et évaluer dans quelle mesure ces activités pourraient constituer un risque pour la pérennité de l'organisation et l'intégrité des personnes (D5); – Décrire les mesures préventives possibles et les mettre en place (D5).
D5 – Identifier les risques et mettre en place des mesures durables de prévention	Risques: liés aux aspects normatifs des différents domaines d'activité qui doivent tenir compte de l'intégrité physique et psychique des personnes. Le soin apporté aux équipements et à l'infrastructure fait aussi partie de la politique durable de l'organisation.	

DCO E	Gérer les RESSOURCES HUMAINES de façon durable
------------------	---

Description du domaine de compétences opérationnelles:

Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales élabore une stratégie RH qui tient compte des exigences légales et organisationnelles, en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Elle ou il définit les processus RH en conséquence (recrutement, évaluation, développement/formation, rémunération, départ des collaborateurs).

Elle ou il gère ces processus de manière efficace, ciblée et durable.

Contexte:

En concertation avec l'organe de direction stratégique, la directrice ou le directeur d'organisations sociales et médico-sociales établit un plan des ressources humaines nécessaires (spécialistes, personnel d'assistance).

Elle ou il coordonne la mise en œuvre de ce plan avec le personnel d'encadrement (responsables d'équipe soins et accompagnement, restauration, administration/finances, services techniques, etc.).

Elle ou il surveille et évalue les résultats de la stratégie et des processus relatifs au personnel en ce qui concerne la réalisation des objectifs stratégiques, en tenant compte des besoins des bénéficiaires. Si nécessaire, elle ou il procède à des ajustements.

Compétences opérationnelles CO	Compléments	Critères de performance
E1 – Assurer une politique durable des ressources humaines	La politique du personnel comprend la planification, le recrutement, les innovations sociales (horaires flexibles, job sharing, etc.), le «skill and grade mix», l'optimisation des services aux bénéficiaires, etc.	<p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est capable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir une stratégie RH pour assurer la disponibilité à long terme des ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation; (E1) - Définir, mettre en œuvre et évaluer les processus RH opérationnels, en tenant compte des conditions d'exploitation; (E2) - Soutenir le personnel dans sa formation et son perfectionnement en ce qui concerne les exigences actuelles et futures de son travail et de ses responsabilités; (E3) - Initier des actions de formation (interdisciplinaire) au sein de l'organisation; (E3) - Mettre en œuvre les compétences des profils professionnels existants et nouveaux de façon durable, afin d'assurer la réalisation des objectifs de l'organisation à long terme. (E4)
E2 – Définir et mettre en œuvre les processus RH opérationnels (recrutement, évaluation, développement / formation, rémunération, départ de collaboratrices ou collaborateurs)		
E3 - Promouvoir la formation professionnelle et continue au sein de l'organisation	Prise en compte des acquis de formation et de l'expérience professionnelle en matière de formation formelle, non formelle et informelle.	
E4 - Assurer la disponibilité des compétences professionnelles nécessaires dans les départements/équipes, en tenant compte des profils professionnels existants et nouveaux		

DCO F	Assurer le développement de mesures de MARKETING et de COMMUNICATION à l'interne et à l'externe
------------------	--

Description du domaine de compétences opérationnelles:

Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales contribue grandement à l'image de l'organisation, à l'interne et à l'externe.

Elle ou il représente (incarne) l'organisation au quotidien, y compris dans les situations de crise. Cela implique une bonne maîtrise de la communication, adaptée aux différents groupes cibles en fonction des situations et des contextes.

Le marketing joue un rôle prépondérant dans la communication de l'image de l'organisation. La directrice ou le directeur doit en maîtriser les principaux concepts pour pouvoir défendre les intérêts de l'organisation.

Contexte:

La visibilité des organisations est devenue essentielle dans notre société, ce qui nécessite des mesures correspondantes en matière de publicité et d'image.

Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales travaille en équipe, s'entourant de spécialistes du domaine pour développer et mettre en œuvre le concept de marketing qui est aujourd'hui essentiel pour leur organisation.

Cette compétence est également importante pour l'acquisition des ressources organisationnelles.

Compétences opérationnelles CO	Compléments	Critères de performance
F1 – Mettre en place un concept marketing adapté aux groupes cibles et l'appliquer en y intégrant les nouvelles technologies	Groupes cibles: terme spécifique qui définit les personnes auxquelles la communication est destinée (par ex. autorités, familles, tout public).	<p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est capable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Définir les éléments prioritaires à communiquer ainsi que les ressources (internes et externes) en vue de l'élaboration du concept marketing (F1); – Définir les vecteurs de communication (en y incluant les nouvelles technologies) ainsi que le public visé (F1); – Catégoriser les aspects communication relatifs à chaque secteur d'activités. Définir les niveaux de compétence, les procédures et les moyens d'information (internes et externes) (F2); – Décrire globalement les aspects de la loi sur la protection des données (F2); – Identifier les actrices et acteurs de la branche ainsi que le réseau des partenaires. Contribuer aux activités du réseau en s'y impliquant personnellement (F3); – Communiquer à un public interne ou externe des faits relevant du domaine de responsabilité de la direction de l'organisation, d'une manière orientée vers le groupe cible, techniquement correcte et claire; (F3) – Décrire la Corporate Identity ainsi que le Corporate Design de l'organisation. Participer à l'élaboration de ces deux documents de référence (F4); – Identifier les éléments constituant une situation de crise. Définir les actions à entreprendre pour répondre à la crise, notamment en termes de communication. Organiser et gérer le processus (F5).
F2 – Définir et mettre en œuvre un concept de communication au niveau de l'organisation, en tenant compte de la protection des données	Le concept de communication regroupe l'ensemble des protocoles, définit les responsabilités et les valeurs qui sont sous-tendues.	
F3 – Assurer la représentation de l'organisation et réseauter	La représentation est un aspect important de la fonction de directrice ou directeur.	
F4 – Contribuer au développement de la Corporate Identity et du Corporate Design	Corporate Identity: «image de marque» de l'organisation. Corporate Design: «apparence» de l'organisation.	
F5 – Assurer la communication de crise en interne et en externe	Interne: personnelle, équipe de direction, bénéficiaires. Externe: famille, partenaires, autorités, presse, relations publiques en général...	

DCO G	Assurer une planification et une gestion (Controlling) durables des FINANCES et de l'INFRASTRUCTURE de l'organisation
------------------	--

<p>Description du domaine de compétences opérationnelles:</p> <p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est responsable du suivi de la qualité de la sécurité et des infrastructures. Elle ou il doit également faire en sorte d'atteindre les objectifs financiers dictés par le budget.</p> <p>Elle ou il y parvient grâce à une revue et à une évaluation conséquente et continue de l'état des instruments et des processus.</p> <p>Selon le besoin, elle ou il met les ressources nécessaires à disposition (par ex. du comité directeur) et/ou formule les demandes nécessaires pour répondre aux exigences (qualité, sécurité, actualité).</p>
--

<p>Contexte:</p> <p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales entretient des contacts réguliers avec les spécialistes et les responsables (internes et externes) afin d'évaluer l'état des instruments et des processus et de soumettre, le cas échéant, des propositions pour leur adaptation et leur optimisation.</p>
--

Compétences opérationnelles CO	Compléments	Critères de performance
G1 – Définir et gérer les processus financiers et d'investissement conformément à la stratégie de l'organisation		<p>Une directrice ou un directeur d'organisations sociales et médico-sociales est capable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Élaborer des plans d'investissement et des plans financiers à moyen et long terme, en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation; (G1)
G2 – Analyser périodiquement les états financiers et prendre les mesures nécessaires		<ul style="list-style-type: none"> – Établir un budget annuel conformément au plan financier; (G1)
G3 – Assurer la liquidité de l'organisation	<p>Respect des niveaux de liquidité 1 – 3.</p> <p>1^{er} degré de liquidité = trésorerie / (crédeurs + capital étranger), cash ratio</p> <p>2^e degré de liquidité = (trésorerie + débiteurs) / (crédeurs + capital étranger), quick ratio</p> <p>3^e degré de liquidité = fonds de roulement / (crédeurs + capital étranger), current ratio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôler les processus d'investissement et financiers ainsi que le budget annuel et, si nécessaire, les adapter de manière ciblée; (G2) – Vérifier les liquidités sur une base mensuelle et, le cas échéant, procéder aux ajustements nécessaires; (G3) – Évaluer l'état de l'infrastructure en collaboration avec les spécialistes responsables et, si nécessaire, demander les investissements nécessaires et les planifier en conséquence; (G4) – Évaluer les instruments et les processus existants et, au besoin, soumettre une demande pour les adapter aux exigences actuelles; (G5)
G4 – Assurer la disponibilité de l'infrastructure nécessaire (biens immobiliers et mobiliers)	Implication d'expertes et experts pour évaluer l'état de l'infrastructure.	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluer les solutions numériques existantes (outils informatiques, processus informatiques, etc.) et, le cas échéant, soumettre des demandes pour les adapter aux exigences fonctionnelles et de sécurité actuelles et futures dans le domaine du numérique. (G6)
G5 – Assurer la fonctionnalité des processus administratifs et des instruments comptables de l'organisation (comptabilité d'entreprise et financière)	Fonctionnalité: la capacité d'un produit ou d'un composant à effectuer des tâches spécifiques.	
G6 – Assurer la disponibilité dans l'organisation de solutions numériques fonctionnelles et sûres	Assurer la collaboration de spécialistes de la numérisation et, éventuellement, examiner et mettre en œuvre une externalisation.	

ANNEXE B

Définition du niveau de responsabilité, du degré de spécialisation et du niveau de complexité des compétences enseignées dans les modules 6 à 10

Les compétences des diplômés doivent correspondre aux **niveaux de complexité** et de **responsabilité** suivants;

- Direction opérationnelle autonome de l'organisation (avec plusieurs niveaux hiérarchiques, différentes parties prenantes et un contexte organisationnel dynamique); diriger les responsables (gestion indirecte)
- Participation active à la conduite normative et stratégique de l'organisation (la responsabilité incombe à l'organe responsable);
- Gestion de l'organisation dans un environnement complexe, en mutation rapide et peu prévisible;
- Direction d'une organisation confrontée à différents intérêts, parfois contradictoires, de différents groupes d'intérêts (clientèle, proches, législateur, organes financeurs, etc.).

En ce qui concerne **le degré de spécialisation**, les règles suivantes s'appliquent: en tant que directrices et directeurs d'organisations sociales et médico-sociales, les personnes diplômées sont des **généralistes du management**. Elles sont capables d'identifier les problématiques pertinentes de leur organisation, d'organiser le savoir-faire nécessaire à la résolution des problèmes et de gérer la résolution des problèmes.

De plus amples informations figurent dans le profil professionnel, au ch. 1.2 du règlement d'examen.

Les exigences formulées dans les descriptions suivantes pour les modules sont à respecter avec précision.

Description des modules 6 - 10²

Module 6	Développer le leadership
Conditions préalables	Attestations de compétences ou attestations d'équivalence des modules 1, 2, 3 et 4/5 de préparation au brevet fédéral de responsable d'équipe dans des organisations sociales et médico-sociales
Compétences opérationnelles	<p>B1 – Remettre en question ses propres valeurs (comportement) et actions personnelles et en tirer des conséquences pratiques au niveau personnel et au niveau de l'organisation</p> <p>B3 – Prendre en compte les intérêts des bénéficiaires en accordant une attention particulière à leur vulnérabilité, et les représenter tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur</p> <p>B4 – Diriger le personnel direct (individus ou équipes) de façon durable et orientée vers les objectifs</p> <p>B5 – Coordonner l'interaction des équipes interprofessionnelles et interculturelles (diversité)</p> <p>B6 – Reconnaître et analyser les crises et les situations complexes, déterminer le niveau de responsabilité et d'intervention et veiller à l'exécution des mesures correctives</p>
Attestation de compétences	<p>Bilan de compétences</p> <p>Travail biographique (écrit ou audiovisuel) centré sur le bilan des compétences acquises et réflexion critique sur le développement de ses propres compétences pertinentes pour l'exercice professionnel de la fonction de directrice ou directeur d'organisation sociales et médico-sociales.</p> <p>5 pages (env. 10'000 signes, espaces compris, sans table des matières ni page de titre); ou une documentation audiovisuelle d'un volume comparable.</p>
Durée de validité de l'attestation de compétences	5 ans

² La numérotation des modules sert à mieux distinguer les différents modules et ne correspond pas à un ordre intentionnel ou prédéfini. Pour les descriptions des modules 1 à 5, voir l'annexe B des directives relatives à l'examen professionnel fédéral de responsable d'équipe dans des sociales et médico-sociales'.

Module 7	Organiser les ressources humaines; gérer le marketing et la communication
Conditions préalables	Attestations de compétences ou attestations d'équivalence des modules 1, 2, 3 et 4/5 de préparation au brevet fédéral de responsable d'équipe dans des organisations sociales et médico-sociales
Compétences opérationnelles	<p>E1 – Assurer une politique durable des ressources humaines</p> <p>E2 – Définir et mettre en œuvre des processus RH opérationnels (recrutement, évaluation, développement et formation, rémunération, départ de collaboratrices ou collaborateurs)</p> <p>E3 – Promouvoir la formation professionnelle et continue au sein de l'organisation</p> <p>E4 – Assurer la disponibilité des compétences professionnelles nécessaires dans les départements/équipes, en tenant compte des profils professionnels existants et nouveaux</p> <p>F1 – Mettre en place un concept marketing adapté aux groupes cibles et le réaliser en y intégrant les nouvelles technologies</p> <p>F2 – Définir et mettre en œuvre un concept de communication au niveau de l'organisation, en tenant compte de la protection des données</p> <p>F3 – Assurer la représentation de l'organisation et réseauter</p> <p>F4 – Contribuer au développement de la Corporate Identity et du Corporate Design</p> <p>F5 – Assurer la communication de crise en interne et en externe</p>
Attestation de compétences	<p>Contrôle des connaissances et jeu de rôle avec entretien professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> – Examen des connaissances sur les ressources humaines, le marketing et la communication (par ex. questionnaire à choix multiple, 30 min.) – Jeu de rôle suivi d'un entretien professionnel. La candidate ou le candidat se voit attribuer par tirage au sort un défi typique (mini-cas) dans les domaines des ressources humaines, du marketing ou de la communication. Une personne figurante joue le rôle de l'interlocuteur (p. ex. responsable de service qui demande une augmentation de salaire pour soi-même et son équipe, la présidente ou le président du comité directeur qui souhaite discuter d'un incident critique, etc.). La candidate ou le candidat mène l'entretien dans le cadre d'un jeu de rôle. Lors de l'entretien qui suit, elle ou il réfléchit à sa conduite de l'entretien, à la ou aux solutions proposée(s) et reçoit un feedback des expertes et experts du prestataire du module (30 min avec entretien).
Durée de validité de l'attestation de compétences	5 ans

Module 8	Développer l'organisation et la qualité
Conditions préalables	Attestations de compétences ou attestations d'équivalence des modules 1, 2, 3 et 4/5 de préparation au brevet fédéral de responsable d'équipe dans des organisations sociales et médico-sociales
Compétences opérationnelles	<p>C1 – Définir et mettre en œuvre avec le personnel les valeurs fondamentales et les principes directeurs</p> <p>C2 – Promouvoir une culture d'entreprise axée sur les besoins des bénéficiaires</p> <p>C3 – Promouvoir une culture d'entreprise qui tient compte de la diversité parmi le personnel et les bénéficiaires</p> <p>C4 – Élaborer des propositions pour la structure organisationnelle, planifier et piloter les processus de changement et évaluer les résultats</p> <p>C5 – Revoir de façon continue la pertinence de la structure organisationnelle et des processus et piloter leur développement</p> <p>D1 – Développer et mettre en œuvre un système de gestion de la qualité et assurer son développement continu</p> <p>D2 – Suivre activement le discours sur la qualité dans la branche, percevoir le besoin d'innovations et en tirer des mesures si nécessaire</p> <p>D3 – Piloter la coopération et la coordination des différents secteurs de l'organisation en ce qui concerne la qualité des prestations fournies</p> <p>D4 – Revoir et adapter régulièrement les systèmes de management</p> <p>D5 – Identifier les risques et mettre en place des mesures durables de prévention</p>
Attestation de compétences	<p>Réalisation d'un projet et réflexion écrite</p> <ul style="list-style-type: none"> – Réalisation d'un petit projet au sein de sa propre organisation (optimisation d'un processus interservices, d'un instrument important pour la gestion globale ou d'un concept lié à l'organisation) en appliquant une méthodologie de projet usuelle et en consultant des ouvrages spécialisés. – Travail à domicile: documentation écrite et réflexion sur la réalisation du projet (en particulier réflexion sur la méthodologie utilisée, sur la réalisation des objectifs ainsi que sur son propre travail de direction / son rôle de direction) (7 à 10 pages, 14'000 à 20'000 signes, espaces compris, sans page de titre, bibliographie ou table des matières).
Durée de validité de l'attestation de compétences	5 ans

Module 9	Gérer les finances et assurer le fonctionnement de l'infrastructure
Conditions préalables	Attestations de compétences ou attestations d'équivalence des modules 1, 2, 3 et 4/5 de préparation au brevet fédéral de responsable d'équipe dans des organisations sociales et médico-sociales
Compétences opérationnelles	<p>G1 – Définir et gérer les processus financiers et d'investissement conformément à la stratégie de l'organisation</p> <p>G2 – Analyser périodiquement les états financiers et prendre les mesures nécessaires</p> <p>G3 – Assurer la liquidité de l'organisation</p> <p>G4 – Assurer la disponibilité de l'infrastructure nécessaire (biens immobiliers et mobiliers)</p> <p>G5 – Assurer la fonctionnalité des processus administratifs et des instruments comptables de l'organisation (comptabilité d'entreprise et financière)</p> <p>G6 – Assurer la disponibilité dans l'organisation de solutions numériques fonctionnelles et sûres</p>
Attestation de compétences	<p>Contrôle des connaissances et étude de cas avec une phase en groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> – Examen des connaissances sur la gestion financière et la gestion de l'infrastructure (par ex. questionnaire à choix multiple, 30 min) – Les candidates et candidats sont examinés par groupes de trois ou quatre. Chaque groupe se voit attribuer par tirage au sort un mini-cas portant sur la gestion financière ou la gestion de l'infrastructure. Les membres du groupe préparent individuellement une brève analyse et solution du mini-cas et une solution justifiée (env. 15 min.). Ensuite, les trois ou quatre membres du groupe présentent brièvement leur(s) propre(s) solution(s) et reçoivent un feedback des autres membres du groupe. Sur la base des solutions présentées, les membres du groupe développent une solution commune. Les expertes et experts du fournisseur du module évaluent aussi bien la qualité des analyses et des solutions proposées par chaque personne que la capacité à trouver une solution commune ou l'orientation pratique des candidates et candidats (60, resp. 80 min par groupe).
Durée de validité de l'attestation de compétences	5 ans

Module 10	Participer à l'élaboration des stratégies
Conditions préalables	Attestations de compétences ou attestations d'équivalence des modules 1, 2, 3 et 4/5 de préparation au brevet fédéral de responsable d'équipe dans des organisations sociales et médico-sociales
Compétences opérationnelles	<p>A1 – Contribuer à l'élaboration d'une stratégie durable tenant compte des valeurs normatives fixées et des évolutions futures</p> <p>A2 – Définir et mettre en œuvre les objectifs et les mesures opérationnels au niveau de l'organisation</p> <p>A3 – Analyser les résultats des objectifs opérationnels et gérer les mesures nécessaires en tenant compte des exigences stratégiques et normatives</p> <p>A4 – Construire et cultiver la collaboration avec le comité directeur</p> <p>B2 – Faire face aux particularités ainsi qu'aux changements et aux incertitudes dans le domaine social et socio-médical et en tirer les conséquences pour sa propre organisation</p>
Attestation de compétences	<p>Présentation avec entretien professionnel: présentation et réflexion sur un processus de développement et/ou de mise en œuvre d'une stratégie ou d'une activité stratégique au sein de sa propre organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Préparation individuelle (travail à domicile); – Réflexion sur un développement de stratégie déjà effectué dans sa propre organisation (étapes du processus, implication du personnel, collaboration avec l'organe responsable et les principales parties prenantes, propre rôle dans le processus de développement de la stratégie, etc.) ou sur la mise en œuvre déjà effectuée de la stratégie (définition d'objectifs stratégiques et contrôle de la réalisation des objectifs, implication du personnel, reporting à l'organe responsable, propre rôle dans le processus de mise en œuvre de la stratégie, etc.) en consultant des ouvrages spécialisés. – Élaboration d'une présentation. – Présentation des résultats de la réflexion et entretien professionnel (oral, 20 min au total) – Évaluation du contenu et de la forme de la présentation ainsi que des contributions à l'entretien professionnel par les expertes et experts du fournisseur du module
Durée de validité de l'attestation de compétences	5 ans