

# **DIRECTIVES CONCERNANT LE REGLEMENT D'EXAMEN**

concernant

**l'Examen professionnel fédéral  
de responsable d'équipe dans des institutions  
sociales et médico-sociales**

Valable à partir du 01.01.2019

<b>Table des matières</b>	<b>Page</b>
1. Généralités	4
2. Formation modulaire	4
3. Reconnaissance des modules	5
4. Equivalence d'autres certificats de compétence	5
5. Admission	5
6. Certificats de compétence	5
7. Examen final	6
7.1. Présentation du projet de gestion d'équipe	6
7.2. Entretien spécialisé	6
7.3. Analyses de cas	6
7.4. Evaluation	7
7.5. Experts/-es	7
7.6. Répétition des épreuves	7
8. Coûts	7
9. Entrée en vigueur	8

## **Annexe: Description des modules**

- A. Définition du niveau de responsabilité, du degré de spécialisation et du niveau de complexité des compétences transmises dans le cadre des modules 1 à 5
- B. Modules Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
- C. Grille Certificat de compétence module 5
- D. Profil de qualification, responsable d'équipe dans les institutions sociales et médico-sociales

## 1. Généralités

Les présentes directives font partie intégrante du règlement d'examen et sont édictées par la commission AQ. Elles sont révisées au moins tous les 4 ans et au besoin adaptées. Les directives, le règlement, de même que d'autres documents importants sont disponibles sur [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch).

## 2. Formation modulaire

L'examen professionnel fédéral de «Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médicosociales avec brevet fédéral» est le premier niveau d'un modèle de formation modulaire dans le domaine de la direction au sein d'institutions 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 secteur
3 <sup>e</sup> niveau	Examen professionnel supérieur de directeur/directrice d'institution sociale et médico-sociale

Ce modèle répond à la fois au besoin de la branche de disposer de cadres dirigeants qualifiés et aux préoccupations des personnes formées relatives aux possibilités de carrière, ainsi qu'à celles du législateur relatives à la cohérence du système («pas de diplôme sans possibilité de raccordement»).

Le premier niveau de formation comprend les 5 modules décrits dans l'annexe aux présentes directives:

### *Modules de l'examen professionnel fédéral de responsable d'équipe*

1. Compréhension de la direction et comportement ad hoc en tant que responsable d'équipe
2. Direction d'équipe orientée vers les objectifs
3. Organisation et qualité du travail en équipe
4. Principes du développement d'équipe et de collaboration
5. Planification, réalisation et évaluation des tâches de direction

Les modules 1 et 2, de même que 4 et 5, peuvent également être proposés sous forme de modules doubles. Il faut avoir obtenu les certificats de compétence au terme des modules simples ou doubles 1 à 5 ou les certificats d'équivalence délivrés par la commission AQ pour être admissible à l'examen final. D'autres conditions d'admission sont définies dans le règlement d'examen (au point 3.3).

### **Examen final**

- Présentation du projet de gestion
- Entretien
- Analyses de cas

#### **Module 5**

Planification, réalisation et évaluation des tâches de direction

Certificat de compétence

#### **Module 4**

Principes du développement d'équipe et de collaboration

Certificat de compétence

#### **Module 3**

Organisation et qualité du travail en équipe

Certificat de compétence

#### **Module 2**

Direction d'équipe orientée vers les objectifs

Certificat de compétence

#### **Module 1**

Compréhension de la direction et comportement ad hoc en tant que responsable d'équipe

Certificat de compétence

#### **Module double 4 et 5**

Planification, réalisation et évaluation des tâches de direction

Principes du développement d'équipe et de collaboration

Certificat de compétence

#### **Module 3**

Organisation et qualité du travail en équipe

Certificat de compétence

#### **Module double 1 et 2**

Direction d'équipe orientée vers les objectifs

Compréhension de la direction et comportement ad hoc en tant que responsable d'équipe

Certificat de compétence

*Vue d'ensemble de l'examen fédéral de responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales*

A titre indicatif, la charge de travail minimale pour les cinq modules est de 500 heures de formation<sup>1</sup>, dont 150 heures d'enseignement en présentiel (ou 200 leçons d'enseignement en présentiel de 45 minutes chacune ou 180 leçons d'enseignement en présentiel de 50 minutes chacune).

<sup>1</sup> Les heures de formation comportent l'enseignement en présentiel, l'apprentissage accompagné et le temps d'étude personnelle.

### **3. Reconnaissance des modules**

La commission AQ reconnaît, sur demande des prestataires de formation, les modules proposés par ces derniers. Elle élabore des instruments ad hoc à cette fin (voir « Directives pour l'accréditation des modules de prestataires de modules »). Les coûts liés à l'examen sont à la charge des prestataires demandeurs.

### **4. Equivalence d'autres certificats de compétence**

La commission AQ décide au cas par cas, sur demande de la candidate ou du candidat à l'examen, de l'équivalence de modules non reconnus. Elle élabore à cette fin une procédure claire et compréhensible (voir « Directives pour l'évaluation de l'équivalence de compétences acquises dans un autre contexte »). Les frais d'examen de l'équivalence d'un certificat obtenu au terme d'un module proposé par un autre organisme responsable sont facturés.

### **5. Admission**

Les conditions d'admission sont mentionnées au point 3.3 du règlement d'examen.

Les personnes titulaires d'un certificat fédéral de capacité ou d'un diplôme d'études supérieures non lié au domaine du social et de la santé peuvent obtenir de la commission AQ la reconnaissance de l'équivalence de leur diplôme conformément aux art. 3.31a et 3.31b, pour autant qu'elles puissent prouver avoir occupé durant au moins 4 ans un poste d'au moins 60% dans une institution sociale ou médico-sociale et avoir exercé durant cette période une fonction d'accompagnement socio-éducatif ou de soins à raison de 60% au moins, c'est-à-dire pour autant que les candidats et candidates à l'examen aient travaillé au contact direct des personnes soignées ou qu'ils/elles les aient accompagnées sur une longue période. Les charges de travail plus faibles seront prises en compte.

Pratique sous la forme d'un emploi à 60% minimum dans le domaine de l'assistance socio-éducatif ou des soins pendant deux ans après la fin de la formation initiale : un cahier des charges ou un certificat de travail doit attester de l'exercice, à un taux d'occupation minimum de 60 %, d'une fonction au niveau de l'assistance socio-éducatif ou des soins, c.-à-d. prouver que les candidat-e-s ont travaillé directement avec les personnes encadrées et qu'ils/elles les ont accompagnées pendant une longue période. Les taux d'occupation inférieurs sont pris en compte proportionnellement.

Concernant l'expérience de gestion d'équipe définie au point 3.31c du règlement d'examen, est concerné le candidat/la candidate qui gère une équipe comme personne responsable ou remplaçante. Une équipe se compose d'au moins 2 personnes, dont l'une des deux au moins est au bénéfice d'une formation reconnue dans le domaine. La tâche de gestion d'équipe est documentée dans un descriptif de poste, un diagramme de fonction, un organigramme ou un certificat de travail qui comporte impérativement la gestion du personnel. La fonction de formateur/-trice (d'apprenti-e-s et/ou de stagiaires) n'est pas considérée comme une expérience de conduite d'équipe.

### **6. Certificats de compétence**

Les modules simples et les modules doubles sont sanctionnés par des certificats de compétence. Ces derniers indiquent que les participantes et participants possèdent les compétences requises. Les certificats de compétence sont l'une des conditions à remplir pour être admissible à l'examen final, en plus des conditions mentionnées au point 3.3 du règlement d'examen.

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 d'équipe ou de division ou encore 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.

Lorsque la durée de validité du 5<sup>e</sup> module est prolongée, on fait savoir aux candidates et candidats que la documentation du projet de leadership du 5<sup>e</sup> module doit être actualisée et contenir les réponses aux questions suivantes : Comment la réflexion thématique s'est-elle poursuivie ? Quelles nouvelles connaissances ont été acquises depuis la mise en œuvre du projet ?

## **7. Examen final**

Selon le point 5.11 du règlement d'examen, l'examen final comprend 3 parties:

1. Présentation projet de gestion
2. Entretien
3. Analyses de cas

Les candidats sont tenus de remettre la documentation relative à un projet de gestion d'équipe réalisé de manière autonome dans les délais indiqués par le secrétariat des examens. En règle générale, il s'agit de la documentation élaborée dans le cadre du 5<sup>e</sup> module. Une éventuelle nouvelle documentation doit correspondre aux conditions applicables à la documentation précitée. Si la documentation remise n'est pas actuelle, le/ la candidat/-e devra expliquer, lors de sa présentation, la manière dont il/elle a continué d'aborder la thématique et les nouvelles conclusions auxquelles il/ elle est parvenu-e depuis la composition de sa documentation. La documentation sert de base à l'entretien d'examen; elle n'est pas évaluée (une nouvelle fois).

Le projet de gestion est remis en trois exemplaires imprimés, reliés (reliure spirale) au secrétariat des examens. Il doit en outre être téléchargé sous la forme d'un fichier électronique (format PDF non crypté; toutes les données sont regroupées dans un seul fichier).

### **7.1 Présentation du projet de gestion**

Le/La candidat/-e présente durant quinze minutes et en termes clairs et compréhensibles le projet de gestion d'équipe réalisé dans le cadre de la pratique. La présentation inclut les éléments qui suivent, et il est possible de mettre l'accent sur des aspects particuliers:

- Situation initiale
- Analyse
- Objectifs
- Mesure(s)
- Résultat(s)

Il/Elle choisit à cet effet des outils appropriés (transparents, illustrations, documents). Les experts/-es posent des questions de compréhension. Aucun élément manquant dans la documentation envoyée ne doit être remis pendant la présentation.

### **7.2 Entretien spécialisé**

Durant un entretien consécutif de 30 minutes, les experts/-es posent des questions complémentaires approfondies sur le contenu de la présentation et de la documentation. Le/La candidat/e témoigne de ses compétences dans un contexte plus large. Il/Elle établit des liens avec d'autres aspects de la conduite d'équipe et indique des alternatives possibles.

### **7.3 Analyses de cas**

Les analyses de cas durent 4 heures (2 fois 2 heures) et consistent à analyser par écrit, en tenant compte des compétences acquises dans le cadre des modules, des situations pratiques données, ainsi qu'à élaborer et évaluer des stratégies d'action pertinentes.

## 7.4 Evaluation

Les différentes parties de l'examen sont évaluées selon les critères suivants:

### 1. Présentation du projet de gestion d'équipe:

- les conditions formelles de la présentation sont remplies (la présentation respecte la structure requise, le thème correspond à la documentation remise, le temps imparti est respecté, les documents éventuellement consultés sont utilisés à bon escient);
- l'intention et les objectifs de la présentation sont clairs;
- la présentation est aisément compréhensible;
- de manière générale, la candidate/le candidat est convaincante/ant (langage, gestuelle, mimique, rayonnement, contact) dans sa présentation.

### 2. Entretien spécialisé:

- des réponses correctes sur le plan du contenu et professionnel sont apportées aux questions posées;
- les réflexions personnelles sont compréhensibles;
- des liens sont établis avec d'autres aspects de la gestion d'équipe;
- des possibilités d'action alternatives sont indiquées.

### 3. Analyses de cas:

- la situation est analysée de manière compréhensible et documentée;
- tous les aspects importants sont pris en compte dans l'analyse situationnelle;
- les stratégies d'action concrètes sont mises en évidence, justifiées et compréhensibles;
- les modèles théoriques applicables à la situation sont mis en évidence et expliqués;
- les opportunités et les risques de la démarche choisie sont évalués avec réalisme.

Les trois parties de l'examen sont évaluées conformément au point 6 du règlement d'examen.

## 7.5 Experts/-es

Les épreuves sont évaluées par deux experts/-es, nommés par la commission AQ (voir points 2.2 et 4.41 du règlement d'examen). Leurs noms sont communiqués aux candidats/-es dans la convocation conformément au point 4.13 du règlement d'examen).

## 7.6 Répétition des épreuves

Selon le point 6.5 du règlement d'examen, les candidats/-es peuvent se représenter deux fois aux épreuves. La commission AQ fixe la taxe due à cette occasion (voir point 8 des directives).

Seules les épreuves d'examen ayant été sanctionnées par une note insuffisante doivent être repassées. En cas de nouveau passage des épreuves d'examen 1 et 2 (présentation et entretien), il est demandé aux candidats et candidates de remettre la documentation d'un projet de gestion sans rappel de notre part. Si la documentation remise n'est pas actuelle, le/la candidat/-e devra expliquer, lors de sa présentation, la manière dont il/elle a continué d'aborder la thématique et les nouvelles conclusions auxquelles il/elle est parvenu-e depuis la composition de sa documentation. Les candidats et candidates qui ne repassent que l'entretien professionnel doivent toutefois préparer et faire une présentation de 15 minutes, qui sert de point de départ à l'entretien professionnel et ne fait pas l'objet d'une nouvelle évaluation.

## 8. Coûts

Selon le point 3.41 du règlement d'examen, la taxe d'examen est fixée par la commission AQ d'entente avec l'organe responsable.

Les frais définis par le SEFRI pour l'établissement et l'inscription du brevet viennent s'y ajouter.

La commission AQ fixe les taxes pour les candidats/-es qui répètent une épreuve. Les taxes actuellement en vigueur sont publiées sur [www.examen-sozmed.ch](http://www.examen-sozmed.ch).

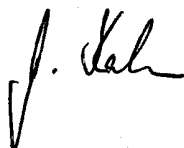
## **9. Entrée en vigueur**

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

## **Authentification**

Berne, le 15.10.2012, texte adapté le 28.01.2013, le 01.12.2015 et le 26.10.2018

Le président de la commission AQ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Kahn', with a stylized flourish at the end.

Gérard Kahn



## ANNEXE

### 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 de 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 arguments professionnels 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. Modules Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales

Module 1*	Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales
<b>Titre</b>	Compréhension de la direction et comportement ad hoc en tant que 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> ou <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 compétence</b>	<p>Brève présentation  <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>  <i>b. l'objectif;</i>  <i>c. sa propre intervention;</i>  <i>d. la façon dont la situation a évolué;</i>  <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>Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales</b>
<b>Titre</b>	Direction d'équipe orientée vers les 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> </ul> ou <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, 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- planifier et mener à bien l'introduction de nouveaux collaborateurs/-trices;</li> <li>- définir des objectifs et vérifier qu'ils soient atteints;</li> <li>- instruire, accompagner, motiver et qualifier les collaborateurs/-trices.</li> </ul> </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 compétence</b>	<p>Documentation relative au transfert dans la pratique</p> <p><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
Remarques, questions	<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>Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales</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> ou <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 compétence</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>Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales</b>
<b>Titre</b>	Principes du développement d'équipe et de 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)</li> </ul> ou <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 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 compétence</b>	<p>Dossier de formation, journal d'apprentissage (description et réflexion)  <i>Pendant la durée du module, les expériences personnelles sont documentées par écrit de façon approfondie. La documentation est faite selon la grille suivante</i></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></p> <p><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 4<sup>e</sup> 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
Remarques, questions	<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>Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales</b>
<b>Titre</b>	Planification, réalisation et évaluation des tâches de direction
<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)</li> </ul> ou <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, 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 compétence</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 4<sup>e</sup> 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>
Remarques, questions	** Dans le cadre des compétences requises, les prestataires de modules peuvent attribuer certains domaines thématiques à d'autres modules.

## C. Grille Certificat de compétence module 5

### Compétences

- Planifier et mettre en oeuvre ses tâches de responsable d'équipe dans une optique écologique et de développement durable, ainsi que les évaluer et les présenter (intégration des compétences issues des modules 1 à 4)
- Planifier, effectuer et évaluer au sein de l'équipe des projets de moindre envergure en lien avec les tâches qui lui incombent en tant que responsable d'équipe

### Domaines thématiques

- Travail de projet, bases de la méthodologie de projet
- Analyse de situations de gestion d'équipe
- Planification, réalisation et évaluation d'interventions de gestion d'équipe
- Présentation marquante d'intentions et d'expériences, resp. de ses propres principes de conduite d'équipe
- Connaissance des principes de la modération/la présentation, resp. utilisation judicieuse des médias
- Compétences de présentation
- Concepts et actions 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 leur 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>2</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>2</sup> Valeurs indicatives



## Profil de qualification

### Responsable d'équipe dans des institutions sociales et médico-sociales (2012)

Domaines d'activité ↓		Activités →				
		1	2	3	4	5
<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