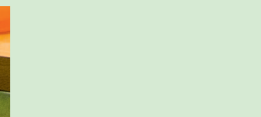
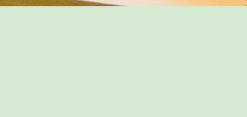
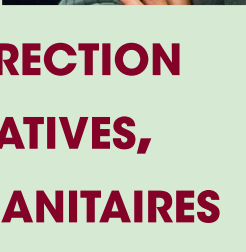


10 ANS

**FORMATIONS À LA DIRECTION
D'INSTITUTIONS ÉDUCATIVES,
SOCIALES ET SOCIO-SANITAIRES**



SOMMAIRE

Avant-propos	3
Un peu d’histoire	5
Les formations MAS et DAS 2014 en quelques mots	7
L’analyse de la pratique de direction : une constante depuis 10 ans	10
10 Hautes Écoles partenaires de la HES-SO réunissant 3 domaines	11
10 ans en chiffres...	12
Les anciens et les anciennes participant-e-s	13
Financement et disparition des subsides de formation continue	17
Perspectives	18
Pour en savoir plus...	20
Partenaires et collaborateurs-trices	21
Glossaire	23

AVANT-PROPOS

C’est une belle aventure, qui a débuté il y a plus de 10 ans. De nombreuses acteurs-trices ont œuvré pour permettre la réalisation de ces ambitieux programmes à la direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires et nous souhaitons d’emblée les remercier¹. Ils et elles ont compris la nécessité de concevoir un nouveau dispositif de formation, plus polyvalent que les trois programmes qui coexistaient à ce moment-là en Suisse romande.

Le premier défi que nous avons dû relever a été de réunir des partenaires issus du travail social, de la santé et de la gestion pour penser et construire des formations interdisciplinaires pour des managers prêts à relever les défis du 21^e siècle dans les institutions socio-sanitaires. Il s’est agi d’offrir des formations de haut niveau, permettant de répondre aux besoins spécifiques de cette fonction complexe qu’est le métier de directeur et de directrice. L’apport d’intervenant-e-s expert-e-s dans leur domaine a permis de viser le développement de compétences pointues.

Le second défi a été d’initier une synergie entre les différents domaines d’intervention dans lesquels évoluent les directrices et directeurs. En effet, les missions institutionnelles sont très diversifiées et peuvent concerner :

- la protection et l’éducation de la petite enfance ;
- le handicap mental, le polyhandicap et les troubles psychiques ;
- l’exclusion, l’aide à l’insertion et la réinsertion professionnelle ;
- les migrations et l’interculturalité ;
- les addictions et les dépendances ;
- l’aide sociale, le conseil et l’organisation ;
- les difficultés relationnelles, familiales, éducatives et sociales ;
- l’action socio-culturelle ;
- l’aide et les soins aux personnes âgées ;
- les soins à domicile ;
- etc.

Si ces variations impliquent pour les fonctions de direction des problématiques diverses, de subventionnement, de financement et de culture professionnelle, nous avons pu constater que



Isabelle Kolly Ottiger
Professeure HETS-GE
Directrice des programmes
MAS et DAS à la Direction
des institutions éducatives,
sociales et socio-sanitaires

¹ Voir liste nominative sous « Partenaires et collaborateurs-trices » (page 21)

la confrontation des points de vue provoquée par cette diversité est d'une grande richesse. Nous avons également vérifié qu'un socle de compétences communes à la fonction de direction indépendamment du secteur d'activité professionnelle donne du sens à ce regroupement.

Aujourd'hui, une directrice ou un directeur est attendu-e sur la qualité de ses compétences de manager et de gestionnaire, mais aussi sur ses connaissances des nouvelles législations, des enjeux éthiques, des droits des usagers, ainsi que sur ses capacités à construire du lien social et des collaborations en réseaux. Par ailleurs, cette fonction requiert qu'elle ou il soit capable de développer des pratiques innovantes, d'agir pour transformer son environnement dans une période de crise sociale et/ou de restrictions budgétaires. Enfin, les professionnel-le-s doivent faire face à des populations de plus en plus précarisées et rencontrant des difficultés multifactorielles.

Les enjeux des institutions se complexifient, et exigent un haut niveau de professionnalisme chez les cadres et directeurs-trices. L'obligation de se positionner face aux injonctions paradoxales, de développer

des compétences pour gérer le changement, de maîtriser l'art de la négociation et du compromis deviennent des ingrédients indispensables pour être légitimé-e dans une identité de direction.

Si le succès de ces 10 ans de formation est dû à l'investissement important des partenaires de la HES-SO, c'est bien sûr aussi principalement grâce à l'engagement des participants et participantes et du bilan qu'ils tirent de cette aventure de formation. Résultats dont nous sommes fiers. Pas moins de 196 diplômés et diplômées ont donné de leur présence, de leur intérêt à apprendre, de leur expérience, de leur intelligence, de leur ouverture, de leur adaptabilité et de leurs capacités à dire, penser, écrire.

C'est avec un enthousiasme intact que nous poursuivons le travail engagé il y a 10 ans en continuant à offrir des formations de qualité qui permettent aux directrices et directeurs d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de la direction d'une institution éducative, sociale et socio-sanitaire afin que chacune et chacun puissent évoluer de manière créative dans sa fonction.■

Isabelle Kolly Ottiger

Janvier 2014

UN PEU D'HISTOIRE

Vers la fin des **années 90**, au moment de la disparition de l'Association romande pour la formation des responsables d'institutions d'utilité publique (ASFORI) à Vevey - qui délivrait un Diplôme fédéral de directeur d'institutions sociales - trois formations coexistaient en Suisse romande :

- une formation à la direction d'institutions sociales (INPER puis IRSP),
- une formation à la direction d'établissements médico-sociaux (CEFOC-Genève)
- et une formation à la direction d'institutions petite enfance (eesp, Lausanne).

En **2004**, soucieux d'offrir une formation de qualité mieux reconnue, les Hautes Écoles de Travail Social de Genève, Lausanne, Fribourg et Sion et l'Institut Romand des sciences et des pratiques de la santé et du social (IRSP) ont initié des formations à la direction d'institutions éducatives, sociales et médico-sociales (FDIS)², en s'appuyant sur l'avis des associations professionnelles et de la Conférence Latine des Affaires Sanitaires et Sociales (CLASS) et sur le référentiel de formation du Certificat d'Aptitude

aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social ou de Service (CAFDES) en France.

Dès le départ, des collaborations avec des Hautes Écoles du domaine Économie & Services, dont l'École hôtelière de Lausanne, ont été établies pour élaborer le diplôme d'études postgrades (FDIS de 60 crédits ECTS) avec une sortie au niveau certificat à 34 ECTS. Pour répondre à la demande, trois volées, composées de 48 participants et participantes chacune, ont débuté respectivement leurs cursus de formation en **2004, 2005 et 2006**.

Dès **2006**, une réflexion a été engagée pour transformer le cursus d'études FDIS afin de répondre aux exigences fixées par le cadre national régissant les Hautes Écoles Spécialisées (HES) et introduire les nouveaux niveaux de certification en formation continue : DAS et MAS. A la collaboration avec l'IRSP succède alors une collaboration avec le domaine Santé de la HES-SO.

² La direction administrative a été confiée au centre de formation continue de la HETS-GE (CEFOC)

Dès 2008, deux programmes de formation sont proposés :

- le **Diploma of Advanced Studies HES-SO** en Gestion et Direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DAS HES-SO DIS : 35 crédits ECTS) ;
- le **Master of Advanced Studies HES-SO** en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (MAS HES-SO DIS : 60 crédits ECTS).

La structure modulaire adoptée apporte une réponse au besoin de concilier vie professionnelle, vie privée et vie estudiantine quand l'adulte reprend les chemins de la formation et permet de choisir le niveau de certification souhaité.

Entre **2008 et 2011**, la formation continue des directeurs et directrices a été enrichie par une recherche intitulée « Le travail réel des directeurs d'institutions scolaires et sociales », conduite en Suisse romande par trois Hautes Écoles partenaires : la HETS-GE, l'Université de Genève (FPSE) et la HEP Vaud. L'engagement dans ce **projet de recherche** a été une occasion précieuse pour mieux comprendre ce qui compose le travail quotidien des directrices et directeurs et les ressources mobilisées par ces dernier-ère-s. Les apports de la recherche ont permis de réajuster et d'ancrer les fondements du dispositif de formation sur des données scientifiques.

En **2010**, reconnu par la Confédération, le MAS a

été brillamment évalué par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) et a ainsi obtenu le **label qualité de l'OAQ**.

En **2012**, pour répondre aux réalités professionnelles toujours plus complexes des directions d'établissements éducatifs, sociaux et socio-sanitaires, un nouveau module orienté **Management Santé** a été présenté aux participant-e-s des programmes MAS et DAS. L'intégration de ce module illustre le souci permanent des domaines Travail Social, Santé, Economie & Services d'être à l'écoute des besoins de formation du terrain et de prendre en compte les spécificités des champs professionnels. Ce module « Management Santé » sera intégré dans les programmes dès **2014**.

Ainsi, depuis plus de 10 ans, les formations proposées par la HES-SO pour la fonction de direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires constituent des offres de formation continue dispensées de manière décentralisée en Suisse romande, et ceci dans une collaboration impliquant dix Hautes Écoles des domaines Travail Social, Santé et Économie & Services. Cette configuration unique a permis de réunir les expertises multiples et variées de professeur-e-s et de professionnel-le-s de terrain pour proposer des formations qui répondent à la complexité et aux exigences sans cesse grandissantes des fonctions de direction. ■

LES FORMATIONS MAS ET DAS 2014 EN QUELQUES MOTS

Ces formations ont pour objectif de qualifier des directeurs et des directrices d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires et sont conçues selon un système modulaire. Des modules répartis sur deux ans de formation permettent d'obtenir le Diploma of Advanced Studies HES-SO en Gestion et Direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DAS HES-SO DIS). Ils visent à développer chez les directeurs et directrices les compétences de management indispensables à leur fonction pour :

- diriger une institution ;
- animer une équipe de collaborateurs ;
- réaliser les missions de l'institution dans le cadre de ses valeurs ;
- développer des orientations stratégiques dans un environnement complexe et changeant ;
- assumer la gestion économique et financière ;
- et répondre aux besoins des différentes parties prenantes dans un souci de haute qualité.

Pour obtenir le Master of Advanced Studies HES-SO en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (MAS HES-SO DIS), une troisième année offre un approfondissement de ces compétences dans leur dimension stratégique pour :

- affiner la vision interdisciplinaire du métier des directeurs et directrices ;
- appliquer une démarche stratégique au pilotage et au développement de l'établissement ;
- participer à l'évolution des grands enjeux portés par les réformes des politiques éducatives, sociales et socio-sanitaires au niveau suisse et européen ;
- participer au développement de réseaux (partenariat et financement) ;
- et s'inscrire dans une dynamique de recherche dans une perspective d'évolution et d'action innovante.

Ces formations réunissent des directeurs et directrices provenant de différents secteurs du social et de la santé en Suisse romande. Les institutions sont actuellement en pleine mouvance, avec une tendance à la centralisation et à la fusion de petits établissements, ce qui provoque des changements dans le type de management ainsi que la création de postes de cadres intermédiaires, avec des fonctions spécifiques et des appellations diversifiées : directeur général, directeur adjoint, adjoint de direction, directeur RH, directeur éducatif, directeur des soins, directeur administratif, chef de secteur, etc. Pour participer à ces formations, il est nécessaire d'occuper une fonction de direction et de faire partie du conseil de direction (ou comité directeur ou autre). En parlant des « directeurs et directrices » dans ces lignes, nous incluons l'ensemble de ces fonctions de direction.

La conception pédagogique des formations tire parti

de l'expérience professionnelle des participant-e-s. Elle combine les apports théoriques et un retour réflexif sur les pratiques professionnelles des directeurs.

Hier comme aujourd'hui, les modalités pédagogiques privilégiées dans le MAS et le DAS sont propres à la formation des adultes sachant que cette dernière « tient dans l'aide que les apprenants reçoivent pour analyser leur expérience d'une manière qui leur permette de comprendre plus clairement les raisons de leurs problèmes et les options d'action qui leurs sont ouvertes, de façon à ce qu'ils puissent améliorer la qualité de leur prise de décisions »³.

Le MAS et le DAS ont été conçus afin de mettre en synergies plusieurs modalités d'apprentissage :

- des apports conceptuels spécialisés dispensés par des intervenant-e-s (formateurs-trices, enseignant-e-s, chercheur-euse-s, professeur-e-s, etc.) et des expert-e-s de la direction institutionnelle ;

- un dispositif de pratique réflexive incitant chaque participant-e à engager une réflexion critique et conscientisante sur sa pratique ;
- des interactions multiples entre les participant-e-s, engageant des réflexions interdisciplinaires, pour inciter la création de liens, d'espaces de discussion et de confrontation des pratiques professionnelles ;
- des modalités d'évaluation variées, individuelles et collectives, conçues pour mobiliser l'intégration des connaissances ;
- un voyage d'études, élément-clé du parcours de

formation, incitant une ouverture vers les pratiques des pays voisins ;

- des accompagnements individuels assurés par des directeurs et des directrices de mémoires pour le travail de Master.

Le nombre important de thématiques abordées par les formations offre un large panorama de connaissances. Ces formations ont pour visée d'offrir les moyens d'actions permettant aux directions de gérer les situations complexes.

COMITÉS ET CONSEIL

Un **Comité de pilotage**, composé d'un-e représentant-e des directions des Hautes Écoles Spécialisées (HES) pour chacun des trois domaines, ainsi que du directeur financier du site administratif, est responsable de définir les options générales de l'offre de formation et la politique de communication. Il est garant de l'équilibre financier et du contrôle qualité.

La présidence du Comité de pilotage est assurée par la responsable de la formation continue, par délégation de la direction du site administratif.

Un **Comité pédagogique**, composé des responsables de modules et de l'adjointe scientifique, conduit la formation, en veillant à la cohérence du programme

et à l'adéquation des modalités d'évaluation dans le cursus de formation. Il prépare toute décision devant être soumise au Comité de pilotage et est présidé par la directrice du programme.

Un **Conseil scientifique** veille à ce que le programme corresponde aux besoins romands des milieux professionnels, ainsi qu'à l'application des mesures nécessaires à la reconnaissance des titres délivrés et à leur conformité aux exigences légales, selon les domaines d'intervention. Il garantit la qualité scientifique de la formation, notamment en convoquant les apports de la recherche académique. ■

" La formation m'a permis de m'asseoir dans ma fonction de directeur, de créer un réseau de directeurs, de pairs à contacter ; et de constituer un groupe d'intervention suite au voyage à l'étranger réalisé durant la 3^e année de formation. "



³ Mezirow, 2001, p.18

L'ANALYSE DE LA PRATIQUE DE DIRECTION : UNE CONSTANTE DEPUIS 10 ANS

" Les savoirs ne sont qu'une introduction des différents domaines de compétences. La pratique réflexive dans un positionnement de cadre est un des domaines les plus riches et les plus centraux. Les rencontres et les partages avec les autres participants constituent en eux-mêmes une partie de la formation. "

Depuis 2004, la formation a institué avec les participants-es des groupes d'analyse de la pratique de direction dont les rencontres ponctuent régulièrement le parcours de formation de la 1^{ère} à la 3^e année. Unique en son genre dans une formation à l'attention de directeurs et directrices, ce dispositif offre des espaces privilégiés où les directeurs et directrices sont invité-e-s à s'intéresser à leurs propres actes en tant que manager et à mesurer les enjeux en tension rencontrés dans l'exercice de leur fonction.

Ce dispositif donne une impulsion fondamentale favorisant :

- la réflexion sur les actions professionnelles ;
- et l'échange entre pairs à propos des difficultés et des tensions rencontrées au travail.

L'initiation et l'entraînement à une réflexivité critique permet :

- de sortir d'une posture solitaire ;

- d'accéder à une meilleure conscience de l'action professionnelle ;
- d'élaborer une pensée critique ;
- de défendre une posture éthique ;
- et de construire des stratégies innovantes pour gérer les changements.

Le cadre d'un groupe d'analyse des pratiques offre un lieu privilégié. Conçu de manière structurée, il permet de s'intéresser aux actions professionnelles et de comprendre comment les représentations du travail se transforment, en vue de renforcer la professionnalité.

Ces espaces de réflexion et d'analyse sont animés par des formateurs-rices d'adultes possédant une solide expérience des problématiques de gestion et de direction. Cette particularité de la formation est depuis 10 ans reconnue par tous les acteurs et actrices de la formation et par les participant-e-s comme un atout majeur. ■

10 HAUTES ÉCOLES PARTENAIRES DE LA HES-SO RÉUNISSANT 3 DOMAINES

Une convention de partenariat est établie entre les directions des 10 Hautes Écoles partenaires.

HES-SO DOMAINE TRAVAIL SOCIAL

- Haute École de Travail Social Genève, HETS Genève
- Haute École de Travail Social et de la Santé, EESP Lausanne
- Haute École Fribourgeoise de Travail Social, HEF-TS
- HES-SO/Valais-Wallis, Haute École de Travail Social, HETS

HES-SO DOMAINE SANTÉ

- Haute École de Santé de Genève, HEdS Genève
- HES-SO/Valais-Wallis, Haute École de Santé, HES

HES-SO DOMAINE ÉCONOMIE & SERVICES

- HES-SO/Valais-Wallis, Haute École de Gestion & Tourisme, HEG
- Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, HEIG-VD
- Haute École de Gestion, HEG-FR
- Haute École de Gestion de Genève, HEG

Le siège administratif est confié à la HETS-Genève. ■



10 ANS EN CHIFFRES...

LA FORMATION AU FIL DES ANS

Deux étapes sont à préciser dans l'évolution des formations postgrades HES-SO pour la direction d'institutions.

Pour commencer, les formations **FDIS / Formations à la direction d'institutions éducatives, sociales et médico-sociales**, avec ses trois volées (2004, 2005 et 2006) ont été suivies par environ 130 directeurs-trices, en offrant deux titres :

- **Certificat postgrade HES-SO de Direction d'institutions éducatives, sociales et médico-sociales (CPG)** 34 ECTS – 2 ans de formation
- **Diplôme postgrade HES-SO de Direction d'institutions éducatives, sociales et médico-sociales (EPG)** 60 ECTS – 3 ans de formation

Les Certificats et Diplômes d'Études postgrades ont été délivrés entre 2006 et 2009.

Formations	Participant-e-s	H	F	Titres délivrés	H	F
FDIS 2004 - Certificat CPG	28	15	13	26	15	11
FDIS 2005 - Certificat CPG	21	10	11	20	9	11
FDIS 2006 - Certificat CPG	22	8	14	20	8	12
DAS HES-SO GDIS 2008	19	10	9	17	10	7
DAS HES-SO GDIS 2009	18	9	9	17	8	9
DAS HES-SO GDIS 2011	18	8	10	13	9	4
DAS HES-SO GDIS 2012	18	9	9	**	**	**
Sous-total	144	69	75	113	59	54

* MAS en cours

** Volée en cours

Depuis 2008, le **DAS et le MAS à la direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires** ont vu le démarrage de quatre volées (2008, 2009, 2011 et 2012) concernant à ce jour 150 directeurs-trices. Les titres ont été transformés en :

- **Diploma of Advanced Studies HES-SO en Gestion et Direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DAS HES-SO GDIS)** - 35 crédits ECTS – 2 ans de formation
- **Master of Advanced Studies HES-SO en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (MAS HES-SO DSIS)** - 60 crédits ECTS – 3 ans de formation

Les DAS ont été délivrés dès 2010 et les MAS dès 2011.

Formations	Participant-e-s	H	F	Titres délivrés	H	F
FDIS 2004 - Diplôme EPG	23	14	9	18	12	6
FDIS 2005 - Diplôme EPG	23	15	8	21	14	7
FDIS 2006 - Diplôme EPG	13	8	5	11	6	5
MAS HES-SO DSIS 2008	21	13	8	19*	11	8
MAS HES-SO DSIS 2009	18	8	10	14*	4	10
MAS HES-SO DSIS 2011	20	13	7	**	**	**
MAS HES-SO DSIS 2012	18	11	7	**	**	**
Sous-total	136	82	54	83	47	36

LES ANCIENS ET LES ANCIENNES PARTICIPANT-E-S

En mars 2013, une enquête par questionnaire sur la situation professionnelle des participants aux formations à la direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires a été menée auprès de 179 personnes issues des volées 2004 à 2009. 74 personnes ont répondu à notre appel afin de

nous permettre de mieux connaître l'évolution de leur trajectoire professionnelle et de décrire l'impact du diplôme sur l'évolution de leur parcours professionnel. Parmi les répondant-e-s, environ 60% ont obtenu le titre EPG au MAS HES-SO.

QUI SONT LES DIPLÔMÉS ?

Une majorité des directeurs et des directrices travaillent dans une institution privée subventionnée ou non. Les secteurs d'activité se répartissent autour du social et de l'éducatif, de la petite enfance, des établissements médico-sociaux et du handicap.

Les institutions qui emploient les directeurs accueillent en général moins de 100 bénéficiaires. Tous les âges de la vie d'un individu, avec une petite prédominance pour l'enfance, sont représentés. Les directeurs-trices dirigent pour la plupart moins de 50 professionnel-le-s. Le taux d'activité moyen contractuel des directeurs-trices est de 88%, même si pour certains le « taux d'activité est de 120% » tant la charge de travail est importante.

Les directions dépendent hiérarchiquement d'un tiers pour celles et ceux exerçant au sein d'une institution privée ou semi privée : « Directeur général » ; « Comité ou Conseil de fondation » ; « Secrétaire général »⁴. Pour ceux qui travaillent dans le secteur public, les directeurs-trices sont sous la responsabilité d'une administration publique communale ou cantonale.

La grande majorité des répondants sont des directeurs-trices d'institution. Seule une minorité sont des responsables d'équipes, et ce uniquement à l'entrée en formation. Ainsi la plupart des personnes désigne leur fonction sous le titre de : « directeur ou responsable d'une institution, d'un établissement, d'une fondation ».

⁴ Moins fréquemment cité : chef de service ou de secteur



" La formation m'a amené des connaissances dans les réseaux, les politiques cantonales et fédérales, et sur les lois. Ce qui me permet de mieux prendre en considération l'environnement afin de développer des nouvelles stratégies institutionnelles. Au niveau des RH et de la gestion des conflits, je me sens plus à l'aise et j'arrive mieux à comprendre les tenants et aboutissants par rapport aux assurances, aux enjeux personnels des collaborateurs. Cela m'a beaucoup apporté pour constituer une équipe en fonction des différents profils de personnes. Au niveau comptable, la formation m'a apporté les connaissances suffisantes pour décortiquer un plan comptable complexe. "

Dans le cadre de leurs activités professionnelles, les directrices et directeurs consacrent une grande partie de leur temps à la gestion de la structure (administrative et opérationnelle), ainsi qu'à la gestion des ressources humaines, y compris des

DES CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE DÉVELOPPÉS

Les thématiques citées les plus marquantes au sujet des connaissances et savoir-faire sont :

- la gestion financière, notamment une meilleure capacité à comprendre et analyser un budget ;
- l'analyse de situation et la pratique réflexive ;
- les connaissances en matière de contexte socio-politique ;
- et la gestion d'équipe et de projets.

A ces connaissances développées sont rattachées des savoir-faire en lien avec la posture de directrice et la vision stratégique nécessaire à la fonction. Les diplômé-e-s se plaisent à rappeler combien il est important de développer des capacités

ACTUELLEMENT

DES ACQUIS DE FORMATION SANS CESSER D'ÊTRE CONVOQUÉS

Les directeurs et les directrices disent régulièrement convoquer les apports de la formation avec une prédominance pour les connaissances acquises

conflits au sein des équipes. Le reste du temps est dévolu à la mise en œuvre de la vision stratégique institutionnelle, à la gestion de projets, ainsi qu'au développement de partenariat et aux relations publiques.

nouvelles pour anticiper les actions à mener et élargir la vision d'ensemble au-delà de la structure institutionnelle. Les directeurs-trices disent ainsi avoir acquis une meilleure connaissance des enjeux liés à leur fonction de direction. Aujourd'hui, ils se sentent plus à même de prendre de la distance et du recul dans leurs activités quotidiennes. Enfin, ils déclarent avoir gagné en confiance et en assurance grâce à une meilleure affirmation de soi. Au-delà des connaissances acquises, des savoir-faire et des savoir-être, les directeurs-trices soulignent la grande satisfaction qu'ils ont eu à développer et à améliorer leur réseau professionnel.

dans les champs de la gestion des ressources humaines, financière et de projets. Ces connaissances acquises durant ces années de formation participent au développement de la

vision stratégique institutionnelle. Face à l'évolution du contexte social, économique et culturel, et en lien avec les nouveaux modèles de gouvernance, les directeurs et les directrices continuent de s'appuyer sur les apports de l'analyse de la pratique de direction en participant régulièrement à des groupes d'intervision avec leurs anciens collègues de formation. Le sentiment de solitude si souvent évoqué par les dirigeants est ainsi amoindri.

DES NOUVEAUX DÉFIS

Bien que les changements de poste interviennent régulièrement durant le temps de formation, une grande partie des directeurs et directrices (57%) disent ne pas avoir changé d'activité professionnelle depuis l'obtention de leur titre. Et lorsqu'il y a un changement, il semblerait qu'il corresponde à la prise de direction d'une plus grande structure, avec plus de responsabilités ou à un passage à un poste de direction après avoir assumé des fonctions de responsable d'équipe.

Il est intéressant de noter que l'obtention du titre est perçue par certains comme une opportunité d'accéder à d'autres secteurs professionnels. Ainsi un directeur-trice diplômé-e estime être plus

concurrentiel-le sur le marché de l'emploi.

L'obtention du titre a aussi permis à des directeurs et directrices de développer de nouvelles perspectives professionnelles (mandats externes).

Enfin, grâce au titre, certain-e-s directeurs-trices ont obtenu l'autorisation de diriger un établissement, répondant ainsi à une exigence légale en vigueur dans certains cantons.

DE LA RECONNAISSANCE, DE L'ASSURANCE

Pour plus de la moitié des directrices et directeurs, l'ancrage institutionnel demeure inchangé après la formation. Cependant, ils relèvent que l'obtention du diplôme a eu un impact fort sur leur parcours professionnel. Cet impact se caractérise par divers types de reconnaissance : à l'interne, auprès des collègues ou de la hiérarchie ou par l'accès à un poste de direction ; à l'externe, entre pairs et auprès des autorités ; et de manière plus intime en se sentant mieux affirmé-e et légitimé-e dans sa posture de responsable.

Ainsi, obtenir le diplôme a permis à la majorité des directeurs-trices de confirmer leur fonction et leur pratique de direction au sein de leur institution.

LES CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE QUI ONT MANQUÉ DURANT LA FORMATION

Mise à part le souhait récurrent d'approfondir les thématiques abordées durant la formation (gestion financière, gestion RH, gestion de conflits, cadre juridique), les directeurs-rices auraient aimé explorer davantage le champ de la communication interne et externe pour mieux promouvoir leur établissement. A ces questions de communication et de négociation se joignent des intérêts pour le développement

de partenariats. Pour les directrices et directeurs, ces connaissances doivent être réactualisées régulièrement. Elles devraient trouver leur ancrage dans une réflexion éthique et philosophique sur la posture de direction d'institution à vocation éducative, sociale et socio-sanitaire dans la société actuelle.

LES DIRECTEURS DIPLÔMÉS ET LA FORMATION CONTINUE

Pour poursuivre leur développement professionnel, les directeurs et directrices diplômé-e-s continuent à se former après l'obtention de leur diplôme. En effet, ils sont nombreux (61%) à avoir suivi d'autres programmes de formation continue depuis l'obtention de leur titre. Mais, après deux ou trois années de formation intensive, ils privilégient les sessions courtes, non certifiantes, portant sur des thématiques spécifiques ou transversales à la fonction de direction, telles que la gestion des ressources humaines, la communication, ou en lien avec des problématiques institutionnelles du domaine d'activité considéré telles que les addictions, la pédagogie, etc. Il est à relever que plusieurs directeurs-trices ont suivi le nouveau module « Management Santé » proposé en formation continue par les programmes MAS et DAS.

Ainsi, avec du recul, les répondants disent de cette expérience de formation qu'elle a été *une folie, une aventure, une ouverture, une bulle d'oxygène*. Pourtant tout n'a pas été simple. Les formations sont longues et exigeantes, ce qui a nécessité d'importants travaux d'aménagement pour parvenir à concilier vie professionnelle, vie étudiante et vie privée. Mais les directeurs et directrices ne regrettent pas le chemin parcouru, car les apports théoriques sont transférables encore aujourd'hui dans leur activité professionnelle. De plus, la pratique réflexive et les séances d'intervision constituent actuellement encore d'excellents moyens de continuer à développer les apports du cursus et maintenir le réseau de professionnel-le-s créé durant ces années de formation. Les directeurs et directrices recommandent ces formations unanimement (92%). ■

FINANCEMENT ET DISPARITION DES SUBSIDES DE FORMATION CONTINUE

Depuis les années 2000, les conditions de subventions fédérales ont changé et les écoles offrant des formations postgrades ont vu disparaître progressivement toute forme de subvention par les pouvoirs publics (Coquoz, 2012). L'exigence de l'autofinancement en formation continue a été imposée aux HES depuis 2007. Seuls les MAS ont encore bénéficié, au sein de la HES-SO, d'un soutien jusqu'en 2012. Dès 2014, l'ensemble des frais liés au fonctionnement des formations est

assumé par l'écolage. Ainsi, entre 2004 et 2014, le coût des formations est passé de CHF 13'000.- à CHF 15'800.- pour le niveau DAS, et de CHF 19'500.- à CHF 24'400.- pour le niveau MAS. La reconnaissance des employeurs se manifeste par une prise en charge de 100% de l'écolage pour environ 60% des participant-e-s. Cependant, un 10% des participant-e-s prennent l'entier du prix de la formation à leur charge. ■



" Une très belle aventure avec des efforts conséquents qui permettent d'apporter de l'assurance dans ma fonction "

PERSPECTIVES

Les formations postgrades sont conçues de manière à développer des compétences de qualité lorsqu'il s'agit d'assumer de nouvelles fonctions professionnelles. Elles sont aussi un lieu d'actualisation des connaissances où les apports des chercheurs, les tendances actuelles et les évolutions contextuelles sont à explorer. Au cours de ces 10 ans d'activité, l'organisation des programmes de formation à la direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires s'est consolidée, pour devenir performante au quotidien, tout en gardant de la flexibilité pour ajuster régulièrement les contenus de formation aux besoins de la fonction

L'ÉVOLUTION DES CONTEXTES

Face à l'augmentation de la précarité et aux transformations des problématiques vécues par les bénéficiaires de prestations sociales et de santé, les environnements institutionnels sont de plus en plus tournés vers l'interdisciplinarité. Citons par exemple les lieux d'accueil confrontés à une augmentation des questions en lien avec les pluri-dépendances qui nécessitent une offre de prestations favorisant

de direction. L'équipe d'encadrement poursuit ses réflexions pédagogiques pour renforcer un cadre de formation favorisant l'apprentissage et intégrer des modalités pédagogiques utilisant les technologies actuelles (par exemple l'usage d'une plateforme virtuelle pour travailler en présence et à distance).

Une réflexion constante est engagée sur :

- Comment répondre intelligemment aux besoins des directrices et directeurs du Social et de la Santé ?
- Comment renforcer les compétences des directrices pour rester en équilibre face aux mouvances actuelles, pour résister au stress, pour se préparer à relever des défis et pour durer dans leur métier ?

les synergies, afin de bénéficier des expertises spécifiques de plusieurs secteurs professionnels.

Les organisations se complexifient, notamment par la création de structures multi-sites offrant des prestations diversifiées négociées par des contrats de prestation. L'augmentation des prescriptions et des systèmes de contrôle des biens publics a une

influence grandissante sur les différentes facettes du travail de direction. Citons par exemple le nouveau droit de protection des personnes qui oblige les institutions à mettre en place des mesures pour enregistrer le consentement éclairé, pour légitimer certaines mesures, pour assurer l'écoute de l'enfant, etc. De même, l'évolution des systèmes informatiques implique une modification des modes de communication et de conservation des données

LA RECONNAISSANCE DES FORMATIONS MAS ET DAS

Grâce à la dimension inter-domaines Économie & Services, Santé et Travail Social du MAS et du DAS, les formations sont bien visibles dans le monde professionnel, notamment au travers des directives cantonales pour l'exploitation d'établissement des différents champs d'activités.

LA FORMATION CONTINUE DES DIPLÔMÉ-E-S

Dans un contexte en constante évolution, le développement professionnel des directeurs et directrices est un enjeu important pour les institutions et les associations professionnelles. Ainsi, pour répondre au souhait des directrices

posant de nouvelles questions sur la protection des données dans la gestion des dossiers qui doivent circuler entre différentes institutions.

Dès lors, les formations en direction d'institutions doivent relever l'important défi de proposer des programmes de formation pointue répondant aux besoins spécifiques des différents secteurs d'activités, tout en favorisant les alliances, le travail en réseau et les innovations.

L'un des enjeux futurs réside dans la poursuite du travail de communication auprès de l'ensemble des employeurs, des conseils de fondation, des associations professionnelles et des politiques, afin de faire reconnaître l'importance des apports des certifications MAS et DAS pour assumer une fonction de direction.

et directeurs diplômé-e-s, une offre de formation ciblée, sous forme de sessions courtes, est en cours d'élaboration. Ces formations auront pour objectif d'approfondir les thématiques traitées durant le MAS et le DAS.

" Reconnaissance est le mot-clé : envers moi-même, par mes employeurs, en me permettant de changer de poste dans d'excellentes conditions. "

POUR EN SAVOIR PLUS...

- Avet L'Oiseau, S., Tschopp, F. (dir.). (2012). *Formation continue en travail social. Défis créativités et partenariats multiples*. Genève : Haute école de travail social, CEFOC ■
- Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, Ph., Maulini, O., Denecker, C., Jan, A., Meyer, A., Progin, L. & Tchouda, Ch. (2011). *Le travail réel des directeurs d'institutions scolaires et socio-sanitaires. Une recherche conduite en Suisse Romande par trois hautes écoles partenaires*. (Rapport recherche). Fonds national suisse de la recherche scientifique. Récupéré le 11.12.2013 : http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/CADRE/documents/Le_travail_reel_des_directeurs_Annexe_Rapport_final_FNS.pdf. Ouvrage à paraître en 2014 ■
- Kolly Ottiger, I. (2013). *Au travers des épreuves vécues par les directeurs d'institutions sociales et socio-sanitaires en période de crise : quels apprentissages transformateurs ?* Communication faite lors du 5e Congrès International de l'AlFRIS, Lille (France) ■
- Kolly Ottiger, I., Libois, J. (2009). *Le travail des directeurs d'institutions éducatives et sociales, quels enjeux pour quelles pratiques ?* Communication faite lors du 3e Congrès de l'AlFRIS, Hammamet (Tunisie) ■
- Mezirow, J. (2001). *Penser son expérience. Une voie vers l'autoformation*. Lyon : Chronique Sociale ■
- Monnier, S., Kolly Ottiger, I. (2007). *Des démarches de pratiques réflexives en formation continue : un dispositif incontournable pour un processus de transformation identitaire*. Communication faite lors du 2e Congrès de l'AlFRIS, Namur (Belgique) ■
- Rossini, S., Lambelet, C., Farhni, C. & Fischer, A. *Conditions de formation continue dans les domaines de la santé et du travail social en Suisse romande* (Rapport de recherche). Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie et Haute École Spécialisée de la Suisse occidentale. EESP, Lausanne, 2011, 137 pages. Récupéré le 11.12.2013 <http://res-sante.he-arc.ch/sites/default/files/file/SANTE/Ra&D/Recherche%20Rapport%20final%20-%2015-7-2011.pdf> ■
- Tschopp, F., Libois, J. & Bolzman, C. (2013). *Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes : inégalités sociales et environnementales*. Genève : IES éditions ■

PARTENAIRES ET COLLABORATEURS-TRICES

Un grand merci à toutes celles et ceux qui ont contribué à la mise en œuvre et au développement du MAS et du DAS au cours de ces 10 dernières années :

François Abbé-Decarroux, Diana Aebischer, Maryse Aebischer, Marina Alberti, Dominik Albrecht, René Alleman, Olivier Amiguet, Michel Amman, Annick Anchisi, Josiane Antille, Pierre-Jean Arrayet, Sylvie Avet L'Oiseau, Jérôme Azau, Marie-Claire Baeriswyl, Claire Baribaud, Josiane Barnéoud-Chapelier, Marc-André Baud, Maurice Baumann, Willy Baumgartner, Laurent Beausoleil, Annelise Berger Praz, Pierre Berthet, Pierre-André Berthold, Marianne Berthoud, Jean-Marc Bigler, Frédéric Blondel, Claudio Bolzmann, Michel Bonjour, Françoise Bonvalat, Jean-Michel Bonvin, Carole Borel, Anne Borgeaud, Silna Borter, Marie-France Bourdais, Jean-Christophe Bourquin, Claude Bovay, Laurence Brand Corsani, Sybille Breaud, Pierre Brennensthül, Marc Breviglieri, Patrick Brisset, Jean-Etienne Brodier, Jessica Brouzes, Willy Brunner, Eric Bruyndonckx, Jean-Michel Bühler, Stefan Bumann, Laure Burel, François Burgat, Alexis Burger, Marinella Cappelli, Jean-Philippe Cattin, Didier Cattin, Charles Chalverat, François Charbonnier, Noëlle Chatagny, Gisela Chatelanat, Michel Chauvière, Françoise Cinter, Levente Ciskos, Jean-Daniel Clivaz, Elisabeth Conne-Perreard, Joseph Coquoz, Sabine Corzani,

Bernard Crettenand, François Cuenoud, Joëlle De Claparède, Claude De Jonckheere, Jacqueline Deck, Bernard Decrauzat, Vincent Delémont, Bruno Dell'Eva, Valérie Denisart, Béatrice Despland, Tiziana Di Mizzio, Marie Dial, Frédéric Donati, Geneviève Du Pasquier, Magali Dubosson, Christian Dubuis, Jacques Dunand, Christophe Dunant, Jean-Marc Dupont, Anne Duruz, Margarita Duval Cambra, Pascal Ecabert, Claude-Alain Emery, Dominique Epiney, Evelyne Epiney Savioz, Cédric Eschmann, Dea Evequoz-Waelti, Gilbert Fallet, Véronique Farina, Catherine Favario, Olivier Favre, Alessandro Foletti, Jean-Marc Fonjallaz, Victor Fournier, Jean-Pierre Fragnière, Maurice Fratianni, Viviane Freymond, Dominique Froidevaux, Robert Frund, Michel Gaillard, Monica Gather Thurler, Marcelle Gay, Jean-Louis Genard, Antoinette Genton, Fabrice Ghelfi, David Giauque, Philippe Gloor, Bernard Gmürr, Pierre Gobet, Nicole Golay, Joëlle Goldstein, François Gonin, Martial Gottraux, Josiane Granger, Mariette Grisel, Jean-Maurice Guinand, Yves Haenni, Albert-Luc Haering, Hermann-Michel Hagmann, Boris Heinzer, Danièle Henry, Andreas Herbst,

Georges-Albert Héritier, Pierre-Jean Hess, Caroline Hess-Klein, Sandrine Heuls, Thierry Heuzé, Catherine Hirsch, Elisabeth Hirsch Durett, Béatrice Hofmann, Katia Horber-Papazian, Evelyn Hug, Samia Hurst, Yves Jan, Anne Jaquier-Delaloye, Corinne Jaquiéry, Catherine Jeandet, François Jeanprêtre, Sylvianne Joffre, Gaston Jouffreoy, Claude Julier, Hermann Jüni, Isabella Justiniano, Mariama Kaba, Caroline Kaehr, Pascal Kaempfen, Valérie Kasteler-Buddé, Jean Kellerhals, Jérémy Kenaghan, Sébastien Kessler, René Knusel, Dorothea Koepfel, Isabelle Kolly Ottiger, Jean-Louis Korpès, Souleymane Kourouma, Stefan Kunz, Olivia Lampert, Jacques Lanares, Madeleine Lauger, Antoine Laupré, Patrice Lévy, Joëlle Libois, Rocco Lo Russo, Olivier Longchamp, Christian Lovis, Victoria Lucca Pattaglioni, Marc Magnin, Dominique Malatesta, Fabienne Malbois, Myriam Malherbe, Christophe Mani, Christiane Martin, Manon Masse, François Matt, Pascal Maurer, Pierre Mayor, Claire-Lise Mechkat-Mouchet, Laurent Meier, Philippe Merlier, Gil Meyer, Olaf Meyer, Nathalie Meylan, Sylvie Mezzena, Eric Moachon, Christian Moeckli, Bruno Montani, Manuel Moraga, Anny Moraga-Papilloud, Farnaz Moser-Boroumand, Jean-Daniel Mottas, Alain Najjar, Christian Nanchen, David-Rukiza Ntashamaje, François-Xavier Paccaud, Victoria Paglini Lucca, Isaline Panchaud Mingrone, Jean-Marc Pasche, Luca Pattaroni, René Patthey, Colette Pauchard, Samuel Perriard, Julien Perriard, Stéphane Perrotet,

Bruno Perroud, Sandrine Perroud, Michel Pétermann, Daniel Petitmermet, Patricia Pham, Markus Pichler, Anne-Aude Pict, Alain Pillet, Christophe Pittet, Françoise Porchet, Frédéric Pralong, Viviane Prats, Dominique Quiroga, Jean-Pierre Rageth, Georges Rais, Aina Rakotobarison, Stéphane Rausis, Chantal Rawlings-Meylan, Philippe Rech, Anny Reversat, Yves Rey, Jean-Charles Rey, Anny Rey-Baeriswil, Paola Richard de Paolis, Alexandra Rihs, André Rimbault, Olivier Robert, Anne Rochat Brissot, Anne Ronchi, Dominique Rossel, Stéphane Rossini, Mathias Rossi, Jean-Marc Röthlisberger, Patricia Roulet, Juan Ruiz, Olivier Salamin, Olivier Salamin (ASA-VS), Samuel Salvisberg, Margarita Sanchez-Mazas, Jean-Félix Savary, Ernest Schaer, Luc Schenker, Mark Schipperijn, Jean-Luc Schmalz, Olivier Schnegg, Mireille Scholder, Ruedi Schönbächler, Jean-Claude Simonet, Annelise Spack, Jacques Spérisen, Daniel Spori, Thomas Stiener, Thomas Straub, Kim Stroumza, Christophe Stucky, Anne-Michèle Stupf, Dimitri Sudan, Jean-Pierre Tabin, Olivier Tamarcaz, Christina Tavares, Chantal Tchouala, Olivier Tejerina, Laurent Thévenot, Claude Thuler, Dominique Trébert, Mireille Tremblé, Pierre-Yves Troutot, Françoise Tschopp, Claudia Von Balmoos, Armin Von Gunten, L. Wacker, Alexandre Waeber, James Wampfler, Antoine Wasserfallen, Christian Weiler, Lucien Willemin, Dominique Wunderlé, Marianne Zogmal, Pascal Zufferey et toutes celles et ceux que nous oublions. ■

GLOSSAIRE

CEFOC : Centre de formation continue

CPG : Cours postgrade

DAS : Diploma of Advanced Studies

ECTS : European Credit Transfer System

EESP : École d'Étude Sociale et Pédagogique

EPG : Étude postgrade

FDIS : Formations à la direction d'institutions éducatives, sociales et médico-sociales

FPSE : Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation

HEP Vaud : Haute École Pédagogique

HES : Hautes Écoles Spécialisées

HETS : Haute École de Travail Social

MAS : Master of Advanced Studies

OAQ : Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses

ADRESSE DU SITE ADMINISTRATIF ET DE LA DIRECTION DU PROGRAMME

Haute école de travail social de la HES-SO/Genève
Centre de formation continue (CEFOC)
Rue des Voisins 30
Case postale 80
1211 Genève 4

022 388 95 12 ou 022 388 94 30
mddis.hets@hesge.ch



www.hes-so.ch/mddis

Hes·so

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

oaa
evaluated 10

swissuniversities

Relecture & Corrections : Katia Staehli | Simply Comm' © 2014
Graphisme : Bruno Fernandes | bpoeta.net © 2014