

**Zeitschrift:** Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz

**Band:** - (2016)

**Heft:** 4

**Artikel:** La formation outil stratégique

**Autor:** Dana-Classen, Nicole

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-852768>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**


L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

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

A portrait of Sandrine Fellay Morante, a woman with shoulder-length brown hair, smiling. She is wearing a dark blue blazer over a bright red top and a necklace with a circular pendant. Her hands are clasped in front of her. The background is a light-colored wall with some faint blue text.

Sandrine Fellay Morante,  
directrice du centre de  
compétences et gestion des  
carrières pour imad.

Images: Guy Perrenoud

# La formation, outil stratégique



## Pour l'institution genevoise de maintien à domicile (imad), l'obligation de former n'est pas vraiment un sujet, tant elle est déjà intégrée dans la culture d'entreprise et sa manière de travailler.

A Genève, le postulat de départ est clair: les prestations d'aide et de soins à domicile sont reconnues comme une mission de l'Etat et la formation est déterminée par le besoin. Est-ce aussi simple

que cela? «Déterminer les besoins de prestations de soins à domicile pour le canton de Genève et ensuite définir les stratégies

permettant de s'entourer de collaborateurs ayant les compétences pour les réaliser suppose d'entreprendre de nombreuses actions avant de concevoir des dispositifs de formation répondant aux besoins. L'articulation de la formation avec les enjeux actuels et ceux à venir est essentielle!» explique Sandrine Fellay Morante, directrice du centre de compétences et gestion des carrières pour l'institution genevoise de maintien à domicile.

imad est un établissement public autonome sous la surveillance du département de l'emploi, des affaires sociales et la santé (DEAS). Un contrat de prestations conclu avec l'Etat, dont découle une indemnité de fonction partielle, lui confèrent une autonomie de gestion. Ici, la direction générale est prête «par définition» à assurer le support nécessaire: sa politique de formation répond à une stratégie de la direction des ressources humaines qui allie à la fois les objectifs sanitaires cantonaux et fédéraux ainsi que les besoins spécifiques d'une institution de 2200 collaborateurs.

### Des mesures réfléchies

D'une manière générale, les programmes institutionnels mis en œuvre par imad constituent une déclinaison des objectifs fixés en amont par la Confédération et le Canton tels que la sensibilisation aux soins palliatifs ou aux prestations à destination des proches aidants. D'une façon similaire, en se posant des questions sur les cahiers des charges des professionnels, les diplômes requis, les actions permettant de lutter contre la pénurie des professionnels de la santé, imad se forge une vision qui permet d'anticiper

per les besoins de manière plus large comme ceux relevés par le rapport Obsan, à titre d'exemple.

Tout en s'adaptant à un environnement en évolution, une réflexion est menée sur les enjeux sociétaux. A titre d'illustration, la création de dispositifs de formation s'effectue en lien étroit avec les principales institu-

tions partenaires de la santé et de l'éducation à Genève: «Lorsqu'une institution a déterminé sa stratégie de ges-

**«L'effort de formation doit être valorisé!»**

### Un besoin = un dispositif

Face à l'augmentation d'une population souffrant de troubles cognitifs (démence de type Alzheimer et autres troubles psychiques de la personne âgée), la haute école de santé Genève (HEdS), imad et les Hôpitaux universitaires (HUG) ont réuni leurs savoirs pour élaborer ensemble une nouvelle formation. Celle-ci porte sur le domaine spécifique de l'accompagnement et des soins aux personnes âgées atteintes dans leur santé mentale ainsi que de leurs proches: le CAS (Certificate of Advanced Studies) en Démences et troubles psychiques de la personne âgée. Cette formation postgrade s'adresse aux professionnels de la santé. Elle est structurée autour de deux modules correspondant à 15 crédits ECTS. Ils visent, pour le premier, à consolider l'articulation entre les savoirs théoriques gériatologiques et gériatriques et les problématiques des lieux de soins et de vie des personnes âgées; pour le second, à s'approprier des approches spécifiques pour prendre en soins et accompagner les personnes affectées par une démence ou un trouble psychique.

«Pour les cinq prochaines années, nous avons prévu de former vingt infirmiers par an sur leur temps de travail. imad financera entièrement les coûts d'écologie du CAS (5000.- CHF). Il faut se donner les moyens de ses ambitions», conclut la directrice du centre de compétences et gestion des carrières.





La séance d'accueil des nouveaux collaborateurs imad fait partie des dispositifs de formation et a lieu chaque mois.

tion des ressources humaines et de formation, elle doit pouvoir les intégrer dans la politique cantonale et s'appuyer sur un système de formation réactif», précise, à ce sujet, Sandrine Fellay Morante.

Ainsi, en 2011, le Conseil d'État décidait de lancer un programme d'actions contre la pénurie des professionnels de santé dans le Canton incluant des mesures correctives à plus long terme. Dans le rapport restitué par le groupe de travail au mois d'avril 2012, étaient recensées vingt-deux actions articulées autour de cinq axes stratégiques: la formation, l'allocation des ressources, la promotion/communication, les conditions de travail/maintien en activité et le pilotage.

Il ressort également du rapport que le système de formation genevois était largement insuffisant pour couvrir

les besoins des institutions de soins. Il manquait 200 à 220 infirmiers à former par an et le nombre d'assistants en soins et santé communautaire (ASSC) formés à Genève était très faible en comparaison intercantonale. La haute école de santé Genève (HES) était arrivée à sa capacité maximale en accueillant 150 étudiants de première année en soins infirmiers contre 90 l'année d'avant.

Par ailleurs, l'augmentation des besoins futurs de la population impliquant impérativement une évolution quantitative et qualitative des professionnels de la santé, il était nécessaire non seulement d'augmenter la capacité des écoles mais également les places d'apprentissage en voie duale (il est à noter qu'à Genève contrairement à la Suisse alémanique, la formation de niveau secondaire II a lieu plutôt dans les écoles qu'en entreprise).

Dans ce contexte, le département de l'instruction publique (DIP) a, en 2015, élaboré un plan cantonal en faveur de l'apprentissage.

#### Places d'apprentissage triplées

Aujourd'hui, les mesures découlant des besoins identifiés par imad ont été prises en compte et les résultats sont là: les places d'apprentissage ASSC au sein de imad seront triplées d'ici 2018 avec pour conséquence directe, la création d'une classe supplémentaire par le DIP pour l'année scolaire 2016-2017. Sandrine Fellay Morante insiste sur l'importance des moyens engagés par l'institution pour la mise en œuvre d'une telle stratégie: «Il est essentiel d'identifier concrètement l'effort de formation ou autrement dit l'encadrement nécessaire pour former les apprentis. Le temps

Annonce

**Inkomed.ch**  
Inkontinenzversand.ch

Produits d'incontinence envoyés  
**discrètement** - livraison gratuite

0800 544 544  
no tél. gratuit pour  
passer commande







Myriam Manson-Clot  
est chargée de formation  
à imad

«Il faut se donner les  
moyens de ses ambitions»

dédié à cet encadrement qui doit être de qualité, a un impact sur le travail des formateurs et l'organisation quotidienne des équipes.»

#### Dès le premier jour

A imad, l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs font l'objet d'un effort important et représentent plus de 9000 heures de formation par an. Articulant formation en présentiel et sur le terrain, l'accompagnement à la prise de fonction se déroule durant les quatre premiers mois après leur engagement.

Afin d'assurer également la formation continue des collaborateurs, plusieurs dispositifs dans ce sens ont été développés. A la demande des directions, des formations sur mesure appelées «formation action» sont élaborées. A

titre d'exemple, plus de 600 collaborateurs ont suivi une formation intitulée «Sécurité en milieu professionnel en lien avec la violence». Dans le cadre d'un partenariat avec l'Hospice général, les Hôpitaux universitaires de Genève, les établissements médico-sociaux (EMS) et imad, une offre de formation regroupant plus de 250 cours permet à chacun de maintenir ses compétences selon ses besoins spécifiques. Pour imad en 2015, cela a représenté près de 12 000 heures de formation.

Enfin, très consciente des enjeux sanitaires futurs, l'institution genevoise «prépare l'avenir» en mettant en place des dispositifs de formation permettant l'adaptation des compétences des collaborateurs à l'évolution des prises en charge et des prestations. Depuis 2011, 236 collaborateurs aides-soignants, aides familiaux et aides extrahospitaliers ont été formés en emploi et ont obtenu le certificat fédéral de capacité (CFC) d'assistant en soins et santé communautaire (ASSC). «En 5 ans, une population entière de notre institution a été qualifiée», relève Sandrine Fellay Morante.

Toutes ces actions s'inscrivent dans une sorte de «cercle vertueux» où dynamisme et responsabilité sociale de l'entreprise se stimulent mutuellement... afin de produire ce qu'on peut appeler du capital humain.

Nicole Dana-Classen

#### La HEdS se mobilise

La HEdS a augmenté sa capacité de former des infirmiers et a agrandi ses locaux. A la fin 2015, l'école a fêté ses 224 nouveaux certifiés et diplômés HES, soit une progression de 88 % par rapport à l'année précédente. Le nombre d'étudiants total (1<sup>ère</sup> année, 2<sup>ème</sup> année et 3<sup>ème</sup> année) dans la filière Soins infirmiers était de 375 au 15.04.2016.

En 2015, la HEdS a eu plus de 496 inscriptions à de la formation continue (tous domaines de la santé confondus).

[www.imad-ge.ch](http://www.imad-ge.ch)

[www.hesge.ch/heds/](http://www.hesge.ch/heds/)