

Manuel pour la première partie de l'examen «Projet de diplôme»

Examen professionnel supérieur
Directrice ou directeur d'organisations sociales et médico-sociales

Version du 14 novembre 2025

1. Description de la première partie de l'examen

Dans la première partie, le-la candidat-e documente et analyse un projet complexe issu de sa propre pratique, qu'elle ou il a mis en œuvre en tant que responsable officiel-le, que ce soit comme directeur-trice du projet et/ou de l'organisation. Pour ce faire, elle ou il s'appuie sur la littérature spécialisée appropriée, les connaissances techniques en vigueur, des modèles théoriques, des concepts, des méthodes et des outils, et fait le lien entre la théorie et la pratique.

Le projet de diplôme doit répondre à certaines conditions de base en termes de thème, de structure et de forme (voir point 2). Il doit également être axé sur les compétences énumérées dans la grille d'évaluation du projet de diplôme (voir point 4).

2. Principales exigences pour la première partie de l'examen

Thème

Le thème du projet de diplôme doit:

- être complexe,
- présenter une pertinence et une efficacité stratégiques,
- reposer sur une base théorique solide et
- apporter une valeur ajoutée / un bénéfice significatif à l'organisation.

Un sujet est considéré complexe lorsque différents acteurs ou groupes sont impliqués dans la solution, que plusieurs domaines de compétence ou plusieurs niveaux organisationnels sont concernés et que diverses solutions sont envisageables, c'est-à-dire lorsqu'il n'existe pas de solution standard. C'est le cas, par exemple, des projets de réorganisation du système de gestion, des projets globaux de développement de la qualité, des projets de développement stratégique et organisationnel, des projets de développement culturel, etc.

La pertinence stratégique du projet se traduit par sa contribution avérée à la poursuite d'objectifs stratégiques centraux ou à la maîtrise de défis stratégiques.

Une base théorique solide est une condition fondamentale pour que le projet de diplôme soit considéré «réussi». Elle est considérée comme acquise lorsque la compréhension du projet et l'action en tant que responsable sont fondées et expliquées par des théories et des modèles cohérents, par exemple sur la compréhension de l'organisation, la compréhension du rôle de direction et la gestion de projet. Le lien entre la théorie et la pratique doit être rigoureux et logique. Si la base théorique, et donc le lien entre la théorie et la pratique, font défaut, le projet de diplôme (PE1) est considéré «non réussi».

La valeur ajoutée du projet de diplôme pour l'organisation doit être explicitement présentée sur les plans économique, culturel ou encore stratégique.

Le thème du projet de diplôme doit être clairement défini, présenté de manière systématique, étayé par un contenu substantiel et lié à la réalité pratique spécifique de la candidate ou du candidat. Le-la candidat-e occupe le devant de la scène en tant qu'acteur. Son rôle de responsable d'organisation est clairement mis en évidence. Différents aspects de la direction sont présentés. Il faut éviter de recourir à des descriptions générales et à des abstractions. Des «brochures générales» sur le thème du leadership, du marketing, etc. ne sont pas souhaitées.

Le thème du projet de diplôme est dérivé d'un problème organisationnel global et justifié par des arguments. Il s'inscrit dans le contexte organisationnel et dans le cadre de l'organisation. Une approche systémique de l'organisation est nécessaire, c'est-à-dire que l'interaction des différents systèmes, tels que ceux des finances, des soins ou du personnel, doit être mise en évidence.

Au moment de la remise, le projet décrit dans le projet de diplôme doit avoir été mis en œuvre dans une large mesure (au moins deux tiers des objectifs du projet). Un simple projet au sens d'un plan ou concept de projet qui en est au début de sa mise en œuvre ne remplit pas cette condition. Un tel projet de diplôme est considéré «non réussi».

Structure

La structure du projet de diplôme doit respecter le schéma suivant:

1. Page de titre	Titre et sous-titre; nom et adresse ainsi que lieu de travail/organisation de l'auteur-e; projet pour l'obtention du diplôme fédéral de directeur-trice d'organisations sociales et médico-sociales; année, par exemple: <p style="text-align: center;"><i>Assurer systématiquement la qualité du personnel Développement et mise en œuvre de l'«Employee experience Cycle EEC» (recherche, recrutement, développement et séparation du personnel) dans l'EMS LUX Susu Sissimumm Projet pour l'obtention du diplôme fédéral de directeur-trice d'organisations sociales et médico-sociales 2037</i></p>
------------------	--

2. Table des matières	Titre du chapitre et indication des pages; trois niveaux de structure au maximum (p. ex. 1. / 1.1. / 1.1.1). Exemple : https://www.bcu-lausanne.ch/wp-content/uploads/2020/10/guide_elaboration_bibliographie-1.pdf
3. Résumé (environ 1/2 pages)	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif(s) du projet • Résultats • Pertinence stratégique et valeur ajoutée ou utilité • Principaux enseignements et conclusions
4. Introduction	Dans l'introduction, le lectorat est introduit de manière concise et succincte au thème du projet de diplôme et à sa pertinence stratégique. Les objectifs du projet de diplôme et l'utilité ou la valeur ajoutée attendue y sont également mentionnés. En outre, la structure du projet de diplôme et l'approche méthodologique sont présentés dans les grandes lignes.
5. Partie centrale	<p>La partie centrale présente et analyse le contenu du travail, c'est-à-dire la démarche et les étapes du projet, en se référant aux concepts appliqués, tels que les théories et les modèles de phases de la gestion de projet, d'autres connaissances liées au projet, les méthodes et techniques, certains aspects de la gestion ainsi que les aspects économiques et de la culture organisationnelle. Les résultats obtenus et leur valeur ajoutée ou leur utilité pour l'organisation, ainsi que les propres expériences d'apprentissage, sont présentés dans la partie centrale. Il est impératif d'adopter et de refléter la perspective de la direction générale (direction du projet et/ou de l'organisation), même si le rôle de la candidate ou du candidat dans le projet était différent.</p> <p>Un lien cohérent et facilement compréhensible entre la théorie et la pratique est attendu dans la partie centrale (voir p. 2 – Explications sur le thème du projet de diplôme).</p>
6. Évaluation critique	Cette partie évalue rétrospectivement les points forts et les aspects critiques du projet de diplôme en se référant aux résultats, à la direction du projet, à la procédure, aux modèles, méthodes, techniques et outils utilisés ainsi qu'à la valeur ajoutée et à l'utilité pour l'organisation. Une brève réflexion critique conclut le chapitre.
7. Perspectives	Les perspectives montrent comment le thème du projet va évoluer, par exemple comment la durabilité des résultats sera assurée, comment le succès sera mesuré à moyen et long terme, quels nouveaux défis (pour la direction de l'organisation) sont à prévoir, etc.
8. Glossaire	La liste des abréviations, la bibliographie, la liste des sources et la liste des illustrations doivent être établies de manière uniforme, par exemple conformément à <u>l'Exemple de sommaire issu du mémoire: Table des matières.docx</u> .

9. Annexe	L'annexe permet de fournir des informations complémentaires sur le projet de diplôme. Seuls les éléments qui perturberaient la fluidité du texte mais qui sont nécessaires à l'argumentation doivent être inclus dans l'annexe, par exemple les documents/entretiens qui ont joué un rôle important dans le travail ou les outils, les organigrammes, les descriptions de fonctions, etc.
-----------	---

Aspects formels

Les aspects formels suivants doivent être pris en compte :

1. Volume	<p>Le projet de diplôme doit compter entre 50 000 et 60 000 caractères au maximum, espaces comprises (résumé, introduction, partie centrale, évaluation critique et perspectives).</p> <p>Ne sont pas inclus: la page de titre, la table des matières, le glossaire et l'annexe. La déclaration d'authenticité n'est pas non plus prise en compte.</p> <p>La déclaration d'authenticité doit être accompagnée d'une capture d'écran du nombre de caractères dans Word. Si le nombre de caractères indiqué est nettement inférieur ou supérieur (+/- 10 %), le projet de diplôme soumis sera renvoyé et devra être adapté et soumis à nouveau avec le volume correct dans un délai de 10 jours. Les projets de diplôme qui, même après la deuxième soumission, ne respectent pas le nombre de caractères requis sont considérés non réussis.</p>
2. Langue	Le projet de diplôme est rédigé dans la langue choisie par la candidate ou le candidat pour l'ensemble de l'examen (allemand / français / italien).
3. Consignes typographiques	<ul style="list-style-type: none"> • Type de police: Arial • Taille de police: 11 points • Interligne: 1,5 • Marges: 2,5 cm (exception: illustrations nécessitant plus d'espace) • Numérotation des pages: à partir de la page de titre; visible à partir de la deuxième page (première page différente) • Format du texte: justifié
4. Protection des données	Le projet de diplôme est traité de manière strictement confidentielle. Il est conservé dans le système de l'EPS DO (secrétariat) et n'est accessible qu'aux expert-e-s aux examens compétent-e-s et à la direction des examens.

5. Autonomie	<p>Le projet de diplôme doit être rédigé de manière autonome (pas de plagiat, pas de «ghostwriting»). Les cas avérés de plagiat* seront sanctionnés par l'exclusion de l'examen conformément au point 4.3 du règlement d'examen. Le contrôle du plagiat s'effectue dans un premier temps à l'aide d'un logiciel approprié et fait l'objet d'un suivi en cas de suspicion.</p> <p>* On parle de plagiat lorsqu'une œuvre d'une autre personne est reprise en tout ou en partie sans indication de la source et présentée comme sa propre œuvre.</p> <p>Cela signifie que tout texte, partie de texte ou idée provenant d'une source externe et repris dans son propre travail doit être accompagné d'une référence. Les citations littérales doivent être mises entre guillemets (SEFRI, fiche d'information, plagiat maturité professionnelle fédérale).</p> <p>Si l'intelligence artificielle (IA) est utilisée pour la rédaction du projet de diplôme, cela doit être indiqué de manière transparente et les sources des parties du texte générées par l'IA doivent être mentionnées dans la bibliographie.</p>
6. Remise	<p>Le document «projet de diplôme» doit être remis sous la forme d'un fichier électronique au format PDF non crypté et d'un fichier Word comprenant les parties suivantes: résumé, introduction, partie centrale, évaluation critique et perspectives. Il doit être envoyé dans les délais par e-mail au secrétariat des examens : info@career-leadership.ch.</p> <p>La date limite de remise sera communiquée aux candidat-e-s avec la décision d'admission. Elle est également publiée sur www.career-leadership.ch. En cas de remise tardive, quelles qu'en soient les raisons, le projet de diplôme est considéré «non remis» et, conformément au point 3.31 RE, la candidate ou le candidat n'est pas admis à l'examen.</p>

3. Informations complémentaires

Préparation

Il est recommandé de traiter un projet relativement « actuel » comme projet de diplôme:

- soit un nouveau projet,
- soit un projet passé et achevé, mais datant de moins de trois ans.

Le point de vue de la candidate ou du candidat est celui de la direction de l'organisation ou du projet. Le projet doit avoir été réalisé au moins aux deux tiers (2/3 des objectifs du projet) avant la date de remise (voir ci-dessus point 2, p. 3). La planification et la gestion du temps incombent aux candidat-e-s.

Éloquence écrite et visualisation

Le projet de diplôme doit être rédigé dans un langage compréhensible et exempt d'erreurs grammaticales, sémantiques et orthographiques. La lisibilité et la compréhensibilité doivent être facilitées par des supports visuels appropriés, tels que des graphiques, des illustrations, etc. Une maîtrise de la langue adaptée à la fonction de responsable d'organisation est également attendue: langage et présentation adaptés aux destinataires, nuancés et faciles à comprendre. Une relecture professionnelle est recommandée.

Traitement des travaux écrits déjà qualifiés

Les travaux écrits déjà qualifiés (p. ex. les travaux de diplôme dans les hautes écoles spécialisées, les mémoires de bachelor ou de master, etc.) ne peuvent pas être soumis comme projet de diplôme. Ils peuvent toutefois être pris en compte et cités comme littérature ou matériel.

Les attestations de compétences des modules achevés peuvent servir exclusivement de source d'inspiration pour le projet de diplôme, par exemple en développant/mettant en œuvre dans le projet de diplôme les approches qui y ont été élaborées (voir aussi « Autonomie », Aspects formels, p. 5).

Coaching/accompagnement

Nous recommandons aux candidat-e-s qui rédigent un projet pour la première fois de se faire accompagner ou conseiller sur le plan méthodologique. Les coachs qui apportent leur soutien doivent connaître le manuel du projet de diplôme et les critères d'évaluation afin de fournir une aide efficace. Les coachs doivent être neutres, c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas faire partie du groupe d'expert-e-s aux examens.

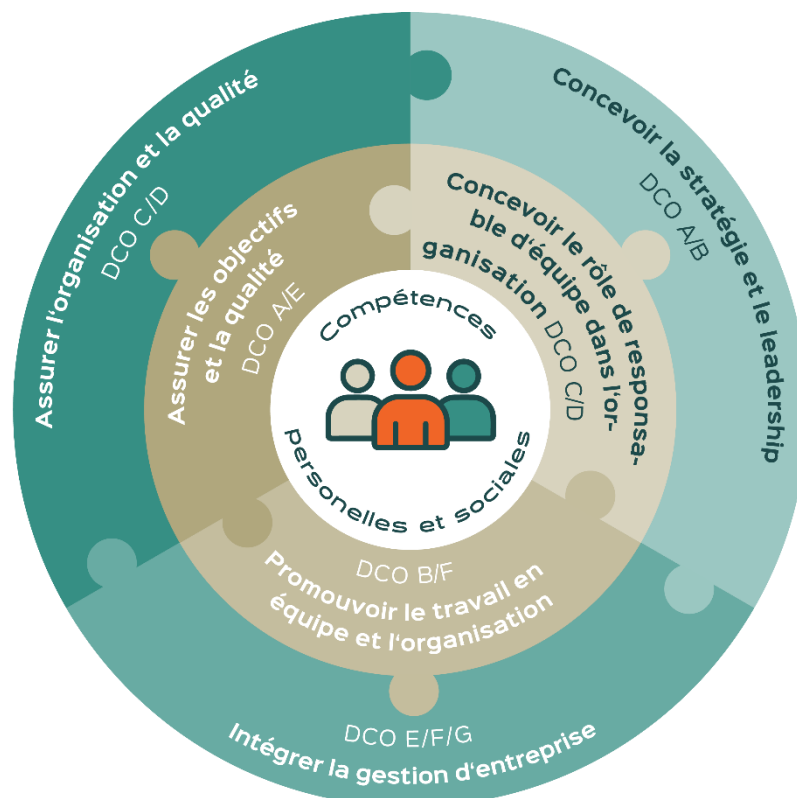
4. Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation se basent sur le modèle circulaire de la gestion organisationnelle (voir ci-dessous et guide EPS DO, ch. 4). Celui-ci illustre d'une part comment les deux diplômes (examen professionnel de responsable d'équipe [cercle intérieur] et examen professionnel supérieur de directeur-trice d'organisations [cercle extérieur]) s'imbriquent. D'autre part, la représentation montre clairement comment les différents domaines de compétences opérationnelles A, B, C, D, E, F, G (voir aussi les directives, annexe A) sont liés entre eux et comment ils sont complétés par des compétences personnelles et sociales.

Les critères d'évaluation sont des compétences sélectionnées pertinentes pour l'examen. Ils se composent de:

- compétences opérationnelles (CO), sélectionnées parmi les domaines de compétences opérationnelles A, B, C, D, E, F, G et décrites à l'aide des critères de performance correspondants pour une meilleure compréhension,
- compétences personnelles et sociales,
- compétences spécifiques.

Des compétences opérationnelles ainsi que certaines compétences personnelles et sociales sélectionnées sont évaluées dans chaque partie de l'examen. Les compétences spécifiques sont prises en compte ou non en fonction de la partie de l'examen.



Aperçu des critères d'évaluation pour la première partie d'examen (PE1)

(voir aussi Guide EPS DO, annexe A)

Catégorie	Compétences pertinentes pour l'examen	Critères de performance
Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie au niveau de l'organisation Domaine de compétences opérationnelles DCO A	1. Contribuer à l'élaboration d'une stratégie durable en tenant compte des valeurs normatives prescrites et des évolutions futures CO A1	Identifier les tendances futures pertinentes pour l'organisation dans les domaines social, économique, environnemental et technologique; identifier les évolutions au sein du secteur et de sa propre organisation – formuler des propositions stratégiques prometteuses
	2. Déduire et mettre en œuvre des objectifs opérationnels et des mesures au niveau de l'organisation CO A2	Déduire des objectifs opérationnels et des mesures pour l'organisation conformément à la stratégie définie et les mettre en œuvre conformément à l'organigramme de l'organisation
Concevoir et mettre en œuvre le leadership Domaine de compétences opérationnelles DCO B	3. Prendre en compte les intérêts des client·e·s en tenant compte de leur vulnérabilité et les représenter au sein de l'organisation et à l'extérieur CO B3	Aligner systématiquement les objectifs, les mesures et le comportement sur le bien-être des client·e·s dans leur vulnérabilité; prendre en compte les préoccupations de l'entourage, en particulier des proches
	4. Coordonner la collaboration entre les équipes interprofessionnelles et interculturelles (diversité) CO B5	Prendre en compte et coordonner les différentes professions, cultures et expériences afin de garantir la réalisation de la mission de l'organisation
Développer l'organisation de manière durable Domaine de compétences opérationnelles DCO C	5. Développer des propositions pour la structure organisationnelle et planifier, piloter et évaluer les processus de changement CO C4	Définir les objectifs, les priorités et les étapes du processus de changement; attribuer les tâches et les responsabilités aux collaborateurs compétents; valider les étapes du processus après vérification des résultats
	6. Vérifier en permanence l'organisation structurelle et fonctionnelle et piloter son développement CO C5	Recueillir les informations provenant des équipes et des différents processus de travail; les comparer avec les processus définis afin d'évaluer leur conformité et leur pertinence

Garantir et développer la qualité des prestations Domaine de compétences opérationnelles DCO D	7. Piloter la collaboration et la coordination des différents domaines concernés en vue d'assurer la qualité des prestations CO D3	Expliquer les réalités de chaque domaine d'activité de l'organisation (objectifs et processus); amener les domaines à collaborer en fixant des objectifs communs
	8. Identifier les risques et mettre en œuvre des mesures de sécurité durables CO D5	Décrire et mettre en œuvre les mesures de prévention possibles
Compétences personnelles et sociales CPS	9. Faire preuve de souplesse dans sa réflexion CPS1	Faire preuve d'une pensée analytique et holistique; changer de perspective et de hauteur de vue ; établir des priorités et fixer des axes prioritaires
	10. Faire preuve d'une conscience critique de soi et de son rôle CPS2	Se remettre en question, mais aussi connaître et utiliser ses propres ressources – faire preuve d'une capacité d'autoréflexion; être conscient de son rôle de dirigeant et de ses possibilités d'action – faire la distinction entre le rôle et soi-même
Compétences spécifiques	11. Démontrer un savoir-faire en matière de gestion de projet	Application des connaissances en matière de gestion de projet concernant l'intégration des projets dans la structure organisationnelle; application de modèles par phases ou d'autres modèles de projet; mise en place et utilisation d'une structure de projet; gestion des particularités de la direction de projet, etc.
	12. Répondre aux exigences spécifiques en matière de complexité, de pertinence stratégique, de lien entre la théorie et la pratique et d'utilité pour l'organisation; respecter les exigences en matière de structure et les spécifications formelles	Mettre en évidence et maîtriser la complexité du sujet. Établir un lien entre le savoir-faire théorique et les mesures et processus concrets, les méthodes et techniques appliquées. Démontrer l'utilité ou la valeur ajoutée du projet pour l'organisation. Structurer le projet de diplôme conformément aux spécifications relatives à la structure et aux exigences formelles.