

**Zeitschrift:** Curaviva : revue spécialisée  
**Herausgeber:** Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses  
**Band:** 8 (2016)  
**Heft:** 2: Inclusion de la démence : participer à la vie sociale malgré les vulnérabilités

**Artikel:** Le directeur sortant se souvient : "J'ai toujours eu totale confiance en mes collaborateurs"  
**Autor:** Mösle, Hansueli  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813789>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

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

## Le directeur sortant se souvient

# «J'ai toujours eu totale confiance en mes collaborateurs»

Le 1<sup>er</sup> juin 1998, Hansueli Mösle est entré à l'Association suisse des homes avec siège à Zurich en tant que secrétaire central. Aujourd'hui, il quitte la direction de Curaviva Suisse pour prendre sa retraite. Dans le texte qui suit, il se rappelle ses dix-huit années d'activité et tire le bilan.

Hansueli Mösle

Ce qui m'a poussé à faire mes offres à ce qui était alors l'Association suisse des homes, ce sont les perspectives qu'elle offrait à l'échelle nationale. La deuxième raison fut la diversité des tâches et la possibilité de développer et concrétiser de nouvelles structures pour cette association, avec des collaborateurs et des patrons compétents, mais aussi en étroite collaboration avec des associations régionales et des organisations partenaires. A cette époque-là, le secteur bougeait et se trouvait en plein bouleversement. Le domaine médico-social m'attirait énormément, et il me fascine toujours autant.

Le secteur institutionnel ne m'était pas complètement étranger. En effet, je m'étais déjà impliqué, à côté de mon travail, dans le comité directeur de deux EMS de St-Gall. Par ail-

leurs, mon activité précédente au département de l'instruction publique du canton de St-Gall m'avait familiarisé avec les aspects financiers des écoles spécialisées et donné un aperçu du travail socio-pédagogique au sein des structures d'accueil pour enfants et adolescents.

Cet engagement, couplé à mon intérêt et à ma compréhension pour les tâches sociales, en particulier aussi pour les activités de négociation et de médiation, fut déterminant pour poser ma candidature à ce nouveau poste auprès de l'Association suisse

des homes. Elle n'était alors active qu'en Suisse alémanique mais avait pour objectif stratégique de s'étendre à la Suisse entière. C'est ce qui m'a attiré.

### Une association issue des préoccupations liées à la jeunesse

Quand j'ai pris mes fonctions, j'ai rencontré des collaborateurs extrêmement compétents et professionnels. L'association comprenait alors déjà les trois domaines spécialisés «personnes âgées», «adultes avec handicaps» et «enfants et adolescents avec des besoins spécifiques». Le domaine des personnes âgées était, et de loin, le plus important. Pourtant l'Association suisse des homes est née il y a 150 ans, des milieux de la jeunesse. Le domaine des personnes âgées est venu en dernier, mais c'est lui qui s'est développé le plus rapidement – conséquence d'une société toujours plus vieille.

L'Association suisse des homes se trouvait en Suisse alémanique en concurrence avec l'Association des institutions chrétiennes (VCI), elle aussi divisée en trois unités, avec siège à Lucerne. A cette époque-là, nous avons immédiatement réalisé que nous devons faire davantage pour la formation professionnelle et la formation continue. J'ai aussi rencontré de nombreuses institutions qui appartenaient simultanément aux deux associations. Avant mon arrivée, déjà, on

avait tenté de les regrouper car les membres voulaient créer quelque chose d'audacieux, unir leurs forces et fonder une association commune qui aurait acquis davantage de poids sur le plan politique. Quand j'ai pris mon poste en 1998, j'ai reçu pour mission de nouer des contacts stratégiquement plus étroits avec l'association VCI, d'explorer l'éventualité d'une fusion et de la négocier. Après une longue et très intense période de préparation, nous y sommes parvenus en 2003: le 1er janvier de cette année-là, l'Association suisse des homes et

**Le domaine des personnes âgées était déjà le plus important.**



Hansueli Möslé: «Je peux remettre à mon successeur une association faîtière politiquement forte.» Photo: Ruben Hollinger

l'association VCI ont été dissoutes et l'association faîtière Curaviva Suisse est née.

La recherche de son nom représente en soi un processus très intéressant. Il y en avait quatre à choix, dont Curaviva – une synthèse des mots latins «curare» – soutenir, accompagner, encadrer, soigner – et «viva», qui symbolise la joie, la vie et le point de départ. En 2002, l'assemblée conjointe des délégués des deux associations s'est prononcée en faveur de ce nom.

Le but de la direction commune que je présidais alors était de créer aussi rapidement que possible une culture commune et identitaire. Les cultures de l'association VCI de Lucerne et de l'Association des homes de Zurich étaient historiquement différentes. Après la fusion des deux associations, 1600 institutions se sont retrouvées sous le faite de Curaviva Suisse – aujourd'hui on en compte 2600.

L'Association suisse des homes arrivait avec de solides prestations comme le système BESA, un instrument d'évaluation des besoins et des ressources, le recrutement du personnel ainsi que ses éditions. De son côté, VCI offrait avec son Ecole supérieure d'éducation sociale à Lucerne (hsl) de très bonnes formations initiales et formations continues. En proposant sur le

marché, face à la concurrence, des prestations et des formations qui correspondent aux besoins, nous avons été récompensés. Au final, nous dégageons un bénéfice porté au bilan de l'Association – et qui est donc réinvesti.

Avec la présidente de l'Association, Christine Egerszegi, et plus tard avec Otto Piller, nous avons très vite compris que les associations ne pourraient être sérieusement entendues par les décideurs politiques que si elles parlaient d'une seule et même voix sur le plan national. L'association VCI et l'Association suisse des homes étaient réunies sous un même toit, certes, mais il y manquait la Suisse romande qui, de surcroît, possédait sa propre association des établissements médico-sociaux.

Pour ne pas nous disperser davantage, nous avons modifié les statuts et accordé aux conférences spécialisées bien plus de compétences et d'autonomie. Ensuite, la qualité de membre a été modifiée de sorte que chaque institution devenait membre d'une association cantonale qui, à son tour, devenait membre de l'association faîtière.

#### Affiliation progressive des associations romandes

Toutes les associations cantonales romandes n'ont pas été prêtes en même temps à s'affilier à Curaviva Suisse, car elles ne se reconnaissaient pas dans une association divisée en trois domaines spécialisés. J'ai rapidement constaté qu'il fallait prendre langue et tisser des liens bilatéraux avec chacune des associations cantonales de Suisse romande. Après de longs entretiens préliminaires et négociations diverses, le canton de Vaud fut le premier à s'affilier à l'association faîtière nationale, rejoint plus tard par celui de Fribourg, puis par les autres associations cantonales de Suisse romande. En été 2007, le regroupement était achevé.

Ignazio Cassis, qui a succédé à Otto Piller au poste de président lors de l'assemblée des délégués de 2012, nous a mis en relation avec l'association cantonale tessinoise ACAS. J'avais eu l'occasion de me rendre auparavant plusieurs fois au Tessin mais n'avais alors pas rencontré les bons interlocuteurs. Ignazio Cassis, Tessinois, ancien médecin cantonal, connaissait, lui, les gens qu'il fallait. Au premier semestre 2013 déjà, les institutions pour personnes âgées du Tessin adhéraient à notre association par le biais de leur propre association cantonale ACAS.

L'important, pour moi, est d'avoir côtoyé au sein du comité de l'association des personnalités qui m'ont fait confiance et avec lesquelles j'ai pu entretenir des liens étroits, comme la présidente Christine Egerszegi, puis Otto Piller et Ignazio Cassis, qui ont occupé successivement ce poste pendant ma période d'activité. Par ailleurs, j'ai toujours eu d'excellents collègues au sein de la direction.

En réalité, avec ces trois domaines spécialisés, nous fonctionnons comme une holding. En vertu des statuts, ils jouissent de certaines compétences autonomes et sont regroupés dans une superstructure. Au même niveau hiérarchique, nous avons de surcroît les deux départements Formation et Prestations qui sont à la disposition des trois domaines spécialisés. Le département Formation s'est surtout développé avec l'Ecole supérieure d'éducation sociale de Lucerne. De plus,

**En été 2007,  
avec l'affiliation  
des associations  
romandes,  
le regroupement  
était achevé.**

nous jouons un rôle important dans la formation continue. Nous sommes aussi fortement ancrés dans la formation professionnelle.

Avec la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle, les secteurs de la santé et du social sont passés du niveau cantonal au fédéral. Les organisations du monde du travail dans les domaines du social, de la santé et de l'intendance ont alors été fondées.

Plus proche du Parlement et de la Suisse romande En transférant son siège principal de Zurich à Berne en 2008, Curaviva Suisse a réussi à renforcer son statut d'organisation faîtière nationale. Deux raisons déterminantes à cela. La première relève du politique: nous sommes une organisation faîtière nationale et les décisions politiques concernant ce pays se prennent à Berne. La proximité du Parlement et des autorités fédérales constitue un avantage quand il s'agit de défendre sur place les préoccupations des EMS et des institutions lors des processus de décision politiques. La deuxième raison tient au rapprochement avec la Suisse romande. En déménageant à Berne, nous avons pu mieux répondre aux besoins des Romands.

Il est dans ma nature de donner à mon style de commandement une forme participative et d'accorder pleine confiance à mes subordonnés directs – c'est-à-dire aux membres de la direction – dans le cadre de leurs compétences, de leurs responsabilités et de leurs tâches, et de leur accorder une large autonomie. En regard de la complexité structurelle de notre organisation faîtière, il n'est absolument pas possible d'avoir, seul, l'œil sur tout. Par bonheur, de mon côté, j'ai toujours aussi joui de la confiance des membres de la direction, venant me voir quand quelque chose ne suivait pas le plan établi. Ma porte était toujours ouverte.

Par ailleurs, nous avons toujours tenu les séances de direction alternativement à Berne et à Lucerne – d'un côté pour contribuer à la consolidation de notre culture depuis la fusion de 2003, mais aussi dans le but de rapprocher les deux lieux et leurs collaborateurs. A part ça, j'ai toujours souhaité préserver un peu de calme et d'humour dans nos tâches quotidiennes, même pendant les séances de direction au cours desquelles il pouvait y avoir aussi, parfois, des débats animés. Avec l'humour, finalement, on peut toujours se regarder en face.

Le secteur médico-social a évolué. Mais on a encore et toujours besoin d'institutions de soins stationnaires. Dans la plupart des cantons, on applique le mot d'ordre «ambulatoire avant stationnaire». Aujourd'hui, et surtout demain, nous parlons toutefois de «stationnaire et ambulatoire», particulièrement pour les personnes âgées. Une nouvelle tendance se dessine avec des institutions spécialisées, par exemple pour les personnes atteintes de démence. Dans les autres domaines aussi, nous continuons d'avoir des institutions car l'inclusion

dans les écoles et sur le marché du travail n'est pas toujours possible. Fondamentalement, le paysage des institutions devrait évoluer dans le sens d'une orientation dans l'espace social, c'est-à-dire vers une intégration des institutions dans la société.

En tant qu'association, Curaviva s'efforce de fournir un travail professionnel et d'améliorer en permanence son réseau et sa communication, aussi au niveau médiatique et politique. Ce faisant, nous serons entendus des décideurs politiques et du public.

Il est important pour nous de rendre public notre travail. Pour cela, nous éditons une revue spécialisée de qualité et indépendante sur le plan rédactionnel. En outre, nous avons mis sur pied un département Communication qui a fait de l'organisation faîtière une plateforme d'information et de formation de l'opinion et qui, ainsi, donne davantage de poids à la présentation de notre travail au public.

En 2008, Curaviva Suisse et Insos Suisse, l'association nationale des institutions pour personnes avec handicap, ont transféré ensemble leur siège principal à Berne dans l'idée de se renforcer mutuellement. Nous aurions pu nous compléter magnifiquement au niveau national, car Insos Suisse est forte dans le domaine des ateliers protégés, Curaviva dans celui de l'hébergement. Pourtant, en dépit d'intenses efforts, nous n'avons pas réussi à fusionner nos structures. Curaviva Suisse et Insos Suisse avaient des conceptions stratégiques trop différentes. Avec Integras, l'association professionnelle pour l'éducation sociale et la pédagogie spécialisée, nous n'avons pas non plus réussi à conclure une alliance plus étroite. Ce sont deux regrets qui marqueront mon mandat au sein de Curaviva.

#### Un personnel qualifié et motivé

Globalement, je peux remettre à Daniel Höchli une association faîtière politiquement forte. Aujourd'hui, Curaviva Suisse est ancrée dans le paysage suisse des institutions sociales. Elle peut compter sur un personnel très motivé, engagé et professionnellement qualifié – cent collaborateurs de toute confiance. Ensuite, je peux transmettre une association avec des finances florissantes – et cela grâce au travail de tous les employés. J'ai toujours mis un point d'honneur à pouvoir présenter des finances saines sans jamais avoir été en situation critique. J'aimerais souligner que nous ne le devons pas aux contributions des membres – elles représentent 6,5% de l'ensemble des recettes – mais pour une large part aux prestations et aux

produits de formation que nous proposons.

Curaviva Suisse est, bien sûr, le porte-parole des institutions, mais finalement ce sont les résidents de ces institutions qui sont au cœur de nos efforts. Agés, handicapés ou vulnérables, ils doivent pouvoir vivre dans la dignité. Celle-ci ne doit jamais être oubliée ni sacrifiée sur l'autel de la rentabilité. Cette préoccupation est au centre de notre travail quotidien chez Curaviva Suisse.

Je souhaite le meilleur à mon successeur Daniel Höchli et j'espère que Curaviva Suisse continuera d'évoluer et de se développer en tant qu'association faîtière des homes et des institutions sociales de Suisse. ●

**En raison de la complexité de notre structure, il n'est pas possible d'avoir, seul, l'œil sur tout.**

**Curaviva Suisse peut compter sur un personnel motivé, engagé et professionnel.**

Texte traduit de l'allemand