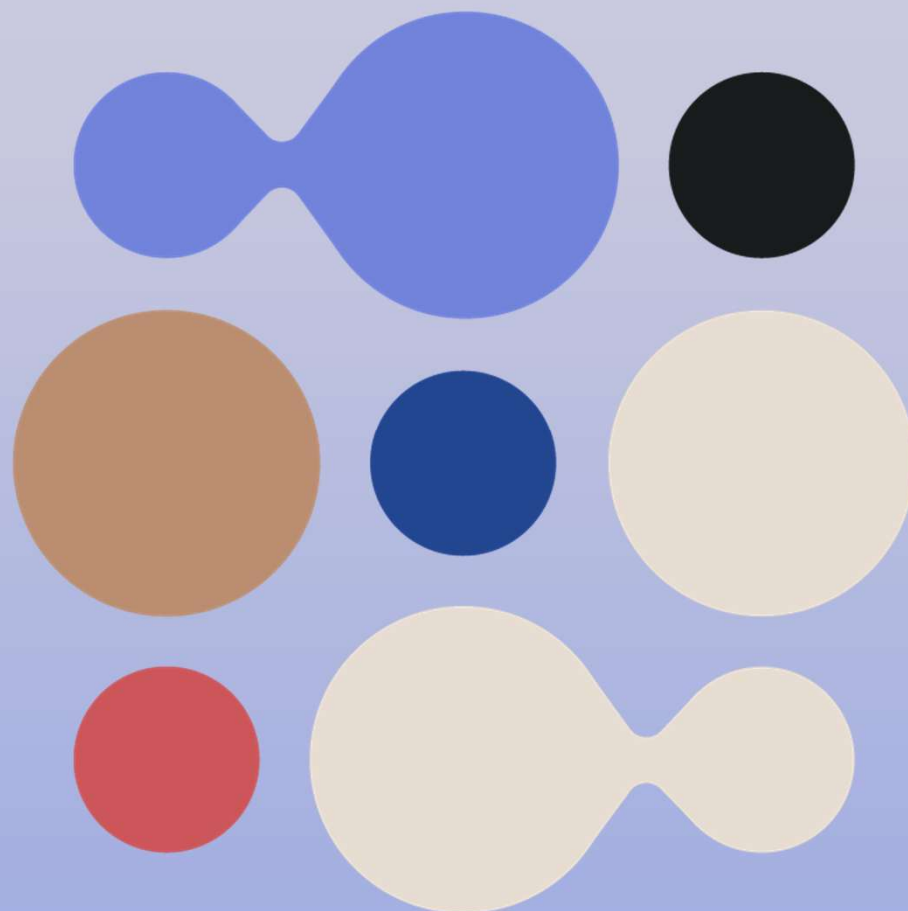


# RAPPORT D'ACTIVITÉS

2024

Swiss Nurse Leaders



# EDITORIAL

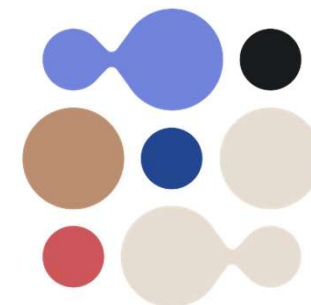
2024 fut l'année du 40ième anniversaire de notre association. C'est aussi la quatrième année consécutive que nous présentons des comptes positifs. Alors, reconstituer un capital propre conformément aux bonnes pratiques, est-ce la preuve d'une bonne santé ? C'est un élément capital, certes. Sommes-nous aussi « value-based » ?

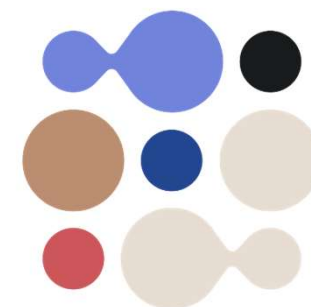
Ces dernières quatre années nous avons grandi quarante pourcents de membres actifs en plus, un secrétariat général qui s'est développé, qui a élevé le niveau de notre fonctionnement, la qualité et le nombre de nos manifestations. Le taux de participation et les interactions ont suivis. L'expérience positive de nos membres, de nos partenaires, de nos groupes régionaux et membres du comité nous confortent. Les 4000 abonnés LinkedIn sont un autre reflet positif. Efficience et offrir une valeur ajoutée aux membres restent des points focaux.

Notre association est ce alors un environnement prospère ? La transformation a bel et bien été faite et nous en récoltons les fruits. La relève et les cadres cliniques s'impliquent désormais au sein de notre association. Donner envie de s'engager comme cadre soignant, c'est en route ! La compréhension du leadership – et notre leadership model – s'est révélé de belle manière lors de notre congrès jubilé à Lugano. Lorsqu'une interactivité respire, elle prend un visage et on entend le cœur battant. C'est ce que nous ressentons en élaborant notre stratégie 2026+. Enfin, Swiss Nurse Leaders est sur le radar des instances politiques et est présent sur les thèmes d'avenir. Tout a commencé par une vision ! Des soins infirmiers forts génèrent un leadership infirmier fort.

Liebe Mitglieder, nous sommes prospères, we are fit for future! Buona fortuna !

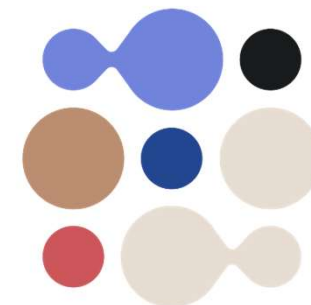
Mario Desmedt, Daniela Bieri, Barbara Zosso





# SOMMAIRE I

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| • PRIORITÉS 2024.....                           | 5  |
| • RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE EN CHIFFRES .....    | 6  |
| • ACTIVITÉS                                     |    |
| • AFFAIRES POLITIQUES & PRISES DE POSITION..... | 7  |
| • PROJETS & MANDATS.....                        | 8  |
| • ÉVÉNEMENTS.....                               | 11 |
| • GROUPES RÉGIONAUX & SPÉCIALISÉS.....          | 13 |
| • TRAVAIL INTERNE.....                          | 16 |
| • PUBLICATIONS.....                             | 17 |
| • MEMBRES                                       |    |
| • ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES.....           | 18 |
| • RÉPARTITION PAR GROUPE RÉGIONAL.....          | 19 |
| • RÉPARTITION PAR DOMAINE SPÉCIALISÉ.....       | 20 |



# SOMMAIRE II

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| • FINANCES                        |    |
| • RAPPORT FINANCIER.....          | 21 |
| • COMPTE DE RÉSULTAT.....         | 22 |
| • BILAN .....                     | 25 |
| • RAPPORT DE RÉVISION.....        | 28 |
| • ORGANISATION                    |    |
| • COMITÉ.....                     | 29 |
| • SECRÉTARIAT GÉNÉRAL.....        | 33 |
| • PARTENAIRES & COOPÉRATIONS..... | 34 |
| • PERSPECTIVES 2025               |    |
| • OBJECTIFS & PRIORITÉS.....      | 37 |
| • AGENDA.....                     | 38 |

# PRIORITÉS 2024

## Anniversaire des 40 ans

2024 était placé sous le signe du 40e anniversaire de Swiss Nurse Leaders, qui a été célébré par un congrès de deux jours à Lugano - notre point fort de l'année sous revue !

>> p. 12

## Fit for Future

- Mais le regard s'est également tourné vers l'avenir : dans le cadre d'un mandat, les tâches du secrétariat ont été examinées & les potentiels pour une utilisation aussi efficace que possible des ressources ont été explorés.
- Le relancement de notre site web, prévu depuis longtemps, a enfin pu être mis en œuvre. Nous nous réjouissons de la fraîcheur de notre nouvelle présence sur le web.
- Parallèlement au nouveau site web, nous avons relancé l'intranet pour les membres et remanié la newsletter.

>> p. 16

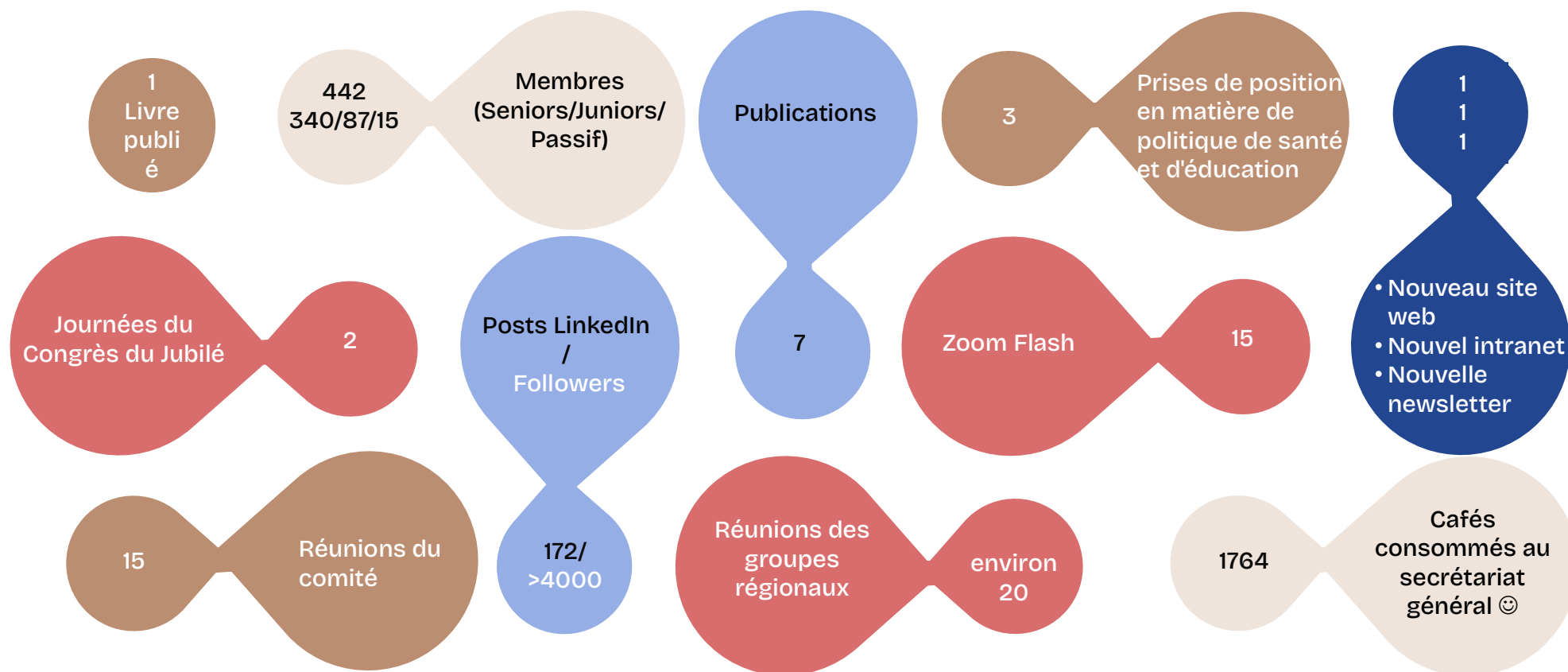
## Développement du réseau et intégration

- En atteignant un nombre record de membres, en renforçant l'échange et l'implication des membres et des groupes, les efforts pour positionner le SNL comme un réseau fort de cadres infirmiers se sont poursuivis.  
>> p. 18
- Les manifestations propres (congrès, symposiums, manifestations des groupes régionaux, Zoom Flash) ont été développées.  
>> p. 11 et suivantes
- L'échange et la collaboration avec les organisations partenaires se sont poursuivis.  
>> p. 34 et suivantes

## Mise en œuvre de l'art. 117b Cst (initiative sur les soins)

- SNL a rédigé, en collaboration avec ses membres, une prise de position coordonnée sur la consultation relative à la 2e étape de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers. L'initiative sur les soins infirmiers a été rédigée.  
>> p. 7
- SNL a également pu participer à différents comités de réglementation des infirmières de pratique avancée (IPA).  
>> p. 8
- En collaboration avec des partenaires, SNL s'est penché sur les questions de dotation en personnel en fonction des besoins.  
>> p. 8

# RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE EN CHIFFRES



# AFFAIRES POLITIQUES & PRISES DE POSITION

## Obtention a posteriori du titre d'une haute école spécialisée

Le projet d'ordonnance révisé du SBFI prévoyait de faciliter l'obtention a posteriori du titre d'une haute école spécialisée pour les titulaires d'un diplôme en soins infirmiers délivré selon l'ancien droit. L'ancienne réglementation a été jugée trop restrictive par la Confédération et par différentes organisations.

Points importants de l'avis :

- SNL salue les allègements proposés et l'alignement sur les exigences en vigueur pour les autres professions de santé.
- L'ouverture ne doit cependant pas abaisser le niveau de compétence pour l'admission au master en soins infirmiers.

[A propos de la prise de position](#)

## Paquet de mesures pour la promotion de la formation professionnelle supérieure

Le paquet de mesures du DEFR pour le renforcement de la formation professionnelle supérieure comprenait 4 domaines, dont l'introduction des titres complémentaires "Professionnel Bachelor/Master" et la flexibilisation de l'offre d'études post-grades des écoles supérieures (en particulier EPD en soins d'anesthésie, intensifs et d'urgence AIN).

Points importants de l'avis :

- SNL s'oppose à l'introduction des nouveaux compléments de titre.
- Nous n'approuvons la transformation des EPD ES AIU en un examen professionnel supérieur que si des éléments de gestion des intrants continuent d'être garantis (protection de la santé).

[A propos de la prise de position](#)

## Mise en œuvre de l'art 117b Cst (initiative sur les soins)

La mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers a été un thème central. La consultation sur la deuxième étape, dont les points forts étaient le projet de loi fédérale sur les conditions de travail dans les soins (BGAP) et la réglementation du profil professionnel des experts en soins infirmiers APN, a occupé le devant de la scène. Swiss Nurse Leaders a évalué les propositions du Conseil fédéral en collaboration avec ses associations partenaires et a rédigé une prise de position largement soutenue en collaboration avec les groupes régionaux SNL et les membres (réunions en ligne).

Principaux points de l'avis :

- BGAP : de nombreuses dispositions, en principe bienvenues, ne peuvent être mises en œuvre qu'avec un financement supplémentaire correspondant. Selon SNL, certaines dispositions ne conduiront pas à une amélioration, mais même parfois à une détérioration des conditions de travail en raison d'effets secondaires indésirables.
- APN : l'inscription de l'expert(e) en soins infirmiers APN dans la loi sur les professions de la santé est expressément saluée. SNL estime que ce profil professionnel doit impérativement déboucher sur un Master of Science in Advanced Practice Nursing (var. 2).

[A propos de la prise de position](#)

[Mise en œuvre de l'initiative sur les soins \(OFSP\)](#)

# PROJETS & MANDATS

## Baromètre CNO 2023

*En collaboration avec PwC*

- Le baromètre CNO 2023 a été réalisé pour la première fois en collaboration avec PwC. Basé sur une enquête menée auprès de 129 CNO (Chief Nurse Officers) de toute la Suisse, le rapport met en lumière la situation actuelle et les défis du point de vue des CNO et propose des points de départ et des solutions.
- Le baromètre le montre : les choses ont déjà bougé - elles doivent encore beaucoup bouger. Les cadres infirmiers jouent un rôle central dans ce processus. Par une gestion active et positive, ils peuvent contribuer de manière significative à l'amélioration des conditions et à l'allègement des soins.

[Voir le rapport](#)

## Advanced Practice Nursing APN : Réglementation & inscription

*En collaboration avec SBK & VfP*

- La réglementation du rôle des APN était un objectif important de l'initiative sur les soins infirmiers. La réglementation aura lieu lors de la deuxième étape de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers dans le cadre de la loi sur les professions de la santé (niveau master). SNL était représentée au sein du Soundingboard de l'OFSP pour la réglementation du niveau master (APN).
- Swiss Nurse Leaders est également cofondatrice de l'association APN-CH et est représentée au comité directeur. Au cours des dernières années, l'association a défini des critères uniformes autorisant les infirmières et infirmiers à porter le titre d'expert-e en soins infirmiers APN et à s'enregistrer en tant que tel.

## BePersonal

*En collaboration avec SBK & VfP*

- L'initiative sur les soins infirmiers exigeait entre autres qu'un nombre suffisant d'infirmiers-ères diplômé-e-s soit disponible. La Confédération a toutefois renoncé à émettre des directives en ce sens.
- Le projet BePersonal doit examiner, en collaboration avec d'autres partenaires, si des bases pour d'éventuelles recommandations peuvent être élaborées sur la base de connaissances scientifiques et d'expériences déjà existantes.
- Swiss Nurse Leaders est représenté dans le groupe de pilotage et dans le groupe de projet.

## Nursing DRG / CHOP 99

*En collaboration avec l'ASI*

- Afin de pouvoir continuer à influencer le développement de la CHOP après l'achèvement réussi du projet NursingDRG, l'ASI et Swiss Nurse Leaders ont veillé à ce qu'un expert, Dante Cheda (ECO), puisse siéger au sein de ce qu'on appelle le TEEX en tant que représentant des soins infirmiers.
- En 2024, plusieurs assureurs ont remis en question la pertinence du code CHOP 99. Les représentant-e-s de SNL se sont engagés avec l'ASI pour que le code ne soit pas supprimé, mais qu'il soit développé dans le sens d'une utilisation plus uniforme et plus simple. Les travaux sont encore en cours.



## PROJETS & MANDATS

### Crowis

- Dans le cadre du projet Crowis (2020-24) financé par le FNS, des chercheurs des universités de Bâle, Fribourg et de la ZHAW étudient la pertinence et les effets du travail temporaire dans le domaine des soins en Suisse.
- Le projet a examiné les effets du travail temporaire sur le quotidien des infirmières et infirmiers, sur la pénurie de personnel qualifié ainsi que sur la qualité et la sécurité des patients.
- L'objectif des partenaires de recherche était également de formuler des recommandations empiriquement fondées sur le monitoring, la gestion et la réglementation du travail temporaire dans le domaine des soins.

[Vers le site web](#)

### INTERCARE / INTERSCALE

- L'étude INTERCARE de l'Institut des sciences infirmières de l'Université de Bâle avait pour objectif de réduire les hospitalisations évitables en provenance des maisons de repos en renforçant l'expertise gériatrique sur place. L'étude a entre-temps démontré l'efficacité d'INTERCARE.
- INTERSCALE (2022-28) est la suite d'INTERCARE sous la forme d'un scale-up. Il s'agit d'étudier comment les maisons de soins infirmiers peuvent être soutenues de manière rentable dans l'introduction de nouveaux modèles de soins et dans l'optimisation continue de la qualité.
- Luzia Schenk, Pflegezentrum Schlossmatt Burgdorf, a représenté SNL au sein du groupe des parties prenantes.

[Vers le site web](#)

### NIP-Q-UPGRADE

- Depuis 2019, les institutions de soins de longue durée relèvent les indicateurs de qualité médicale (IQM).
- Le programme national de mise en œuvre de la qualité dans les soins de longue durée crée la base permettant d'élargir les connaissances scientifiques sur les mesures de qualité efficaces dans les soins de longue durée et de les mettre en œuvre dans les entreprises.
- CURAVIVA, ARTISET et senesuisse dirigent le programme sur mandat de la Commission fédérale de la qualité.
- Ramona Baumann, Alterswohnheim Glockenthal, représente SNL dans le groupe d'accompagnement.

[Vers le site web](#)

### Sciana

- Sciana - the health leaders network est un réseau de leaders internationaux dans le domaine de la santé qui se penche sur les défis à relever dans ce domaine.
- Sciana a rédigé une prise de position qui indique les cinq éléments qu'ils considèrent comme particulièrement importants pour un système de santé qui fonctionne durablement.
- Trente-trois membres de Sciana - dont le président de Swiss Nurse Leaders Mario Desmedt - ont participé à l'élaboration de ce document.

[Vers la prise de position](#)

[Vers le site web](#)

## PROJETS & MANDATS

### Lignes directrices nationales pour la pratique des soins infirmiers

- Le groupe de projet pour les "lignes directrices nationales en matière de soins infirmiers" a pour objectif d'élaborer, de développer et de rendre utilisables de manière utile et valide les preuves et recommandations actuelles pour les soins infirmiers en Suisse.
- Swiss Nurse Leaders a soutenu le projet par une LOI lors de la soumission du projet à la Commission fédérale de la qualité pour un soutien financier. L'EFQ a déjà refusé le projet à 2 reprises.
- La demande est reformulée. L'idée est de mettre l'accent sur la mise en place d'une organisation qui développe des directives de soins infirmiers suisses.

### OdA Santé "Diplômes en soins infirmiers".

- Le projet "Diplômes de formation dans les soins et l'accompagnement" de l'OdA Santé s'est achevé avec le rapport final, qui a été publié début 2024.
- L'objectif de ce projet était de développer une vision consolidée et globale du champ professionnel des soins infirmiers et des exigences futures en la matière.

[Voir le rapport](#)

# ÉVÉNEMENTS

## Symposiums



Les symposiums sont des manifestations de formation continue d'une demi-journée conçues spécifiquement pour nos membres. Dans la continuité de la collaboration fructueuse avec le Centre suisse de résilience, trois symposiums ont été organisés avec un total de 112 participant-e-s (2x DE, 1x IT, 1xFR en 2025).

Le thème : "Haute performance & régénération pour les cadres - leçons tirées du sport".

## Zoom Flashes

Les Zoom-Flash sont notre format d'échange en ligne à midi, exclusivement réservé aux membres. En 2024, 15 Zoom Flashes (DE, FR, IT) ont été organisés avec un total de 178 participant-e-s :

- **«La relève managériale»**, F. Fouchard Chavatte, HUG
- **«Der CNO-Barometer 2023»**, B. Zosso, SNL
- **«La baromètre CNO 2023»**, B. Zosso, SNL
- **«Die Attraktivität des Pflegeberufs – eine Management-Perpektive»**, Mirela Halkic, Rigahaus
- **«Umgang mit Konflikten im Team»**, C. Gubser, sanu ag
- **«Intercare – Interscale»**, F. Zuniga, INS Uni BS & L. Schenk, Pflegezentrum Schlossmatt
- **«Je suis un leader, mais je me soigne»** (gemeinsam mit Swiss Leaders), Ch. Voirol, Haute Ecole Arc - Santé
- **«Prävention & Selbstfürsorge in der Führungsrolle»** (gemeinsam mit Swiss Leaders), S. Haas, Privatklinik Hohenegg
- **«Consultation 2ème étape initiative sur les soins infirmiers»**, B. Zosso, SNL
- **«Vernehmlassung 2. Etappe Pflegeinitiative»**, B. Zosso, SNL
- **«Gérer des conflits au sein de l'équipe»**, C. Gubser, sanu ag
- **«Gestione dello stress»**, Monica Ferrario, Medical Coaching
- **«Verhandlungen führen»**, C. Gubser, sanu ag
- **«Erfolgreiches Change Management auf mittlerer Managementstufe»**, E. Lopez, USZ
- **«Mener des négociations»** C. Gubser, sanu ag



# ÉVÉNEMENTS

## Congrès du jubilé

- Swiss Nurse Leaders a fêté ses 40 ans d'existence les 24 & 25 octobre 2024 en organisant un congrès anniversaire de deux jours dans la pittoresque maison d'art LAC Lugano.
- Intitulé "How to eat an elephant - 360° of Leadership and Management in Nursing", l'événement a mis en lumière le champ d'activité vaste et varié des cadres infirmiers à l'aide du Swiss Nurse Leaders Leadership Model.
- Avec ses 14 contributions de haut niveau présentées par des intervenants de Suisse et de l'étranger, le congrès a attiré de nombreux participants de toutes les régions du pays.
- Pour célébrer cet anniversaire, un dîner a également été organisé à l'hôtel Splendide Royal de Lugano, invitant les participant-e-s à trinquer et à créer des liens.
- L'évaluation réalisée donne une image positive de l'événement. Quelques leçons de leadership tirées du congrès ont par ailleurs été publiées dans le magazine Leaders de Swiss Leaders.



[Vers le modèle de leadership](#)

[Vers les Leadership Learnings](#)

# GROUPES RÉGIONAUX & SPÉCIALISÉS

## Berne



Le groupe régional de Berne a organisé quatre réunions en 2024. On y a notamment discuté du port du titre d'experte en soins infirmiers, de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers et des contributions de soutien du canton pour les étudiants ES. En outre, les échanges avec la direction de la santé ont été entretenus et les nouvelles de l'OdA et de la commission spécialisée BZ Pflege ont été partagées. En été, le groupe régional a en outre organisé un symposium sur le thème de l'Advanced Nursing Practice.

## Nord-Ouest de la Suisse



Lors de six réunions en ligne, le GR du nord-ouest de la Suisse a discuté, entre autres, de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers, du baromètre CNO 2023, de la gestion des critiques négatives de Google, du mentorat des nouveaux diplômés, ainsi que des thèmes suivants : les collaborateurs-trices temporaires, les différents CIS, les reconnaissances de la CRS, les personnes non binaires dans les soins et le rôle des APN/NP. Une réunion physique sur les APN a également été organisée en fin d'année, ce qui a permis d'approfondir les échanges.

## Suisse orientale / Grisons



Les deux réunions régionales Suisse orientale 2024 ont connu une forte participation et un large éventail de sujets reflétant les défis et les développements actuels dans le secteur des soins : Les discussions ont porté sur les modèles de temps de travail, la numérisation, l'initiative sur les soins, la gestion de la pression économique et du personnel temporaire, ainsi que l'utilisation de l'IA et de la RVA dans les soins. Cet échange constitue une base précieuse pour la poursuite de l'engagement en faveur de l'avenir de la profession infirmière.

## Suisse romande



Le groupe régional de Suisse romande a été réactivé en 2024. Lors du congrès anniversaire de la SNL, de la publicité a été faite pour le groupe et des early-adapters ont été recrutés. Une taskforce a ensuite été constituée et la première réunion a eu lieu en ligne le 4 décembre 2024. Il a été décidé d'élaborer un questionnaire afin de recenser les besoins des membres romands. Il est également prévu de tenir un stand au congrès mondial du SIDIIEF en 2025, dans le but de faire connaître le SNL et de recruter de nouveaux membres.



# GROUPES RÉGIONAUX & SPÉCIALISÉS

## Tessin

Le groupe régional du Tessin a organisé quatre réunions zoom et une réunion sur place. Les thèmes de discussion portaient en particulier sur la manière de garder/fidéliser les collaborateurs-trices.

Comme le congrès national de SNL s'est tenu au Tessin, le groupe régional a renoncé à organiser ses propres manifestations. Au lieu de cela, les membres du groupe régional ont soutenu activement le congrès national en faisant de la publicité et en collaborant.

## Suisse centrale

Après la dissolution du groupe régional de Suisse centrale au début de l'année 2024, il a été reconstitué à l'automne 2024.

Trois réunions constitutives ont eu lieu, dont deux se sont déroulées physiquement.

## Zurich-Schaffhouse-Glaris



Un changement important a eu lieu au sein du comité directeur du groupe régional ZH-GL-SH. Ilona Schmidt et Susanne Stierli ont quitté le comité directeur après de nombreuses années d'activité. Daniela Pfeiffer-Stöhr et Nadine Egloff ont repris la coprésidence. En 2024, le groupe régional a de nouveau organisé les conférences de printemps et d'automne, cette fois sur les thèmes "Advance Nursing Practice" et "Leadership positif avec estime vers le succès".

## Les responsables de groupe

| RG             | Personne de contact                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Berne          | Marcel Glässner (2024), Rita Läser (2025)                                       |
| Est-CH         | Carmine Di Nardo                                                                |
| NWCH           | Volker Tempelmann, Hans-Peter Wyss, Birgit André                                |
| Suisse romande | Krystel Vasserot, Jane Branger                                                  |
| TI             | Silvia Gonçalves                                                                |
| Central-CH     | Tatiana Richter                                                                 |
| ZH-GL-SH       | Nadine Egloff, Daniela Pfeiffer-Stöhr (jusqu'au printemps 2024 : Ilona Schmidt) |

[Coordonnées des responsables des groupes régionaux](#)

# GROUPES RÉGIONAUX & SPÉCIALISÉS

## Groupe interrégional

Afin de mieux impliquer les membres intéressés par certains thèmes au niveau national, la dynamique interrégionale a été lancée en 2022. Deux réunions d'échange ont eu lieu en 2024 dans le cadre des réunions du comité en ligne.

Parmi les membres du groupe figurent

- Barbara Giger-Hauser
- Rita Läser
- Claudia Lüthi
- Michèle Schmid
- Monica von Toggenburg
- Simon Weibel

## Développeurs spécialisés

Grâce au grand engagement de Christoph von Dach, les clinicien-ne-s spécialisé-e-s peuvent également devenir membres de Swiss Nurse Leaders depuis juillet 2024. Le réseau de clinicien-ne-s spécialisé-e-s de Suisse alémanique et Swiss Nurse Leaders se réjouissent des synergies qui en résulteront.

[Plus d'informations sur la coopération](#)

## TRAVAIL INTERNE

### Mandat de vérification des tâches du secrétariat

En raison d'un manque constant de personnel et d'une absence de planification financière, le comité a chargé Barbara Zosso et Claudia Wyss du secrétariat générale de comparer les activités de l'association avec les attentes des parties prenantes, d'examiner les possibilités d'externalisation ou de collaboration et d'assurer un financement durable de l'association. Après divers examens, il a été décidé de ne pas externaliser de tâches et de se concentrer sur l'optimisation des processus internes et l'utilisation d'outils. A l'avenir, il faudra en outre veiller à ce que les activités de l'association servent à répondre aux attentes des membres et des autres parties prenantes.

### Site web

Depuis plusieurs années déjà, le relancement du site web a été repoussé par manque de ressources financières et humaines. En 2024, le projet a enfin pu être lancé et mis en œuvre en collaboration avec KARGO et Glunz. Dans le cadre de ce processus, l'aspect du site web a été modernisé et l'actualité et la pertinence de tous les contenus ont été vérifiées.

Le nouveau concept de couleurs ainsi que certains éléments graphiques sont désormais réutilisés pour d'autres moyens de communication, comme le montre bien ce rapport annuel.

[Vers le site web](#)

### Intranet

Le relancement du site web s'est accompagné d'un changement de CMS, ce qui a nécessité une refonte de l'intranet. L'outil "Webling", déjà utilisé pour l'administration des membres et la tenue des comptes, a permis de trouver une solution qui facilite la connexion et la gestion autonome des données des membres. Sur l'intranet, on trouve des téléchargements des Zoom Flashes, des documents pour l'assemblée des membres et l'outil d'auto-évaluation du Swiss Nurse Leaders-Leadership Model.

[Vers le login](#)

### Bulletin d'information Infopost

La newsletter Infopost est également envoyée via Webling. Cela permet une mise en page plus professionnelle avec une table des matières cliquable et la prise en compte du nouveau concept de couleurs. En outre, il est désormais possible de placer des contenus sponsorisés.

### Leadership Award

Le Swiss Nurse Leaders-Leadership Award est en cours d'élaboration depuis 2024. Il doit récompenser des projets exceptionnels dans le domaine du leadership dans les soins infirmiers et sera décerné pour la première fois à l'occasion de l'AG 2027.



# PUBLICATIONS

## Juste un-e cadre soignant-e

I am "just a nurse" and "just a nurse manager".

I simply enable healthcare workers to provide care, to fully express the breadth of their knowledge and skills.

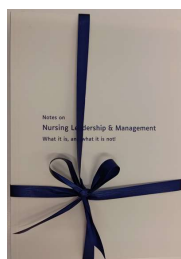
I just make the difference between a fulfilled nurse and one who leaves the profession, between high-performing teams and those in distress, between agile institutions and organizations in crisis.

I am trained in management and leadership to provide and create meaning, achieve goals, ensure safety and quality of work, guarantee continuity of care and team stability, aim for efficiency and effectiveness, develop and manage budgets, and enhance the human experience.

A l'occasion du 40e anniversaire de Swiss Nurse Leaders et en référence à "Just a Nurse" de Suzanne Gordon, une enquête a été menée auprès des membres sur "Just a Nurse Manager". A la question de savoir ce qu'ils associent au rôle de leader dans les soins, plus de 90 déclarations ont été reçues, puis résumées et rédigées.

A télécharger [EN](#) ou [FR](#)

## Notes sur le leadership et la gestion dans les soins infirmiers



Le président de la SNL, Mario Desmedt, a également créé une collection unique à l'occasion de ce jubilé : 40 leaders de tous les continents ont écrit leur vision de "Nursing Leadership & Management - What it is and what it is not". 40 inspirations, rassemblées pour la prochaine génération d'infirmiers leaders.

[Vers le formulaire de commande](#)  
(édition limitée)

## Scoping Review sur le niveau d'éducation à l'entrée dans les soins infirmiers



A bachelor's degree for entering the nursing profession: A scoping review for supporting informed health care policies

Angela Schnell<sup>a</sup>, Laura Maria Steiner<sup>b,c</sup>, Loris Bonetti<sup>b,c</sup>, Sara Levati<sup>c</sup>, Mario Desmedt<sup>d</sup>

En collaboration avec des chercheurs de la SUPSI, de l'EOC et du service de développement des soins à domicile, et avec la participation du président de SNL Mario Desmedt, une revue de cadrage a été réalisée sur le niveau de formation à l'entrée dans la profession infirmière. L'étude a été publiée dans l'International Journal of Nursing Studies Advances.

[A télécharger](#)

## Articles dans des magazines spécialisés

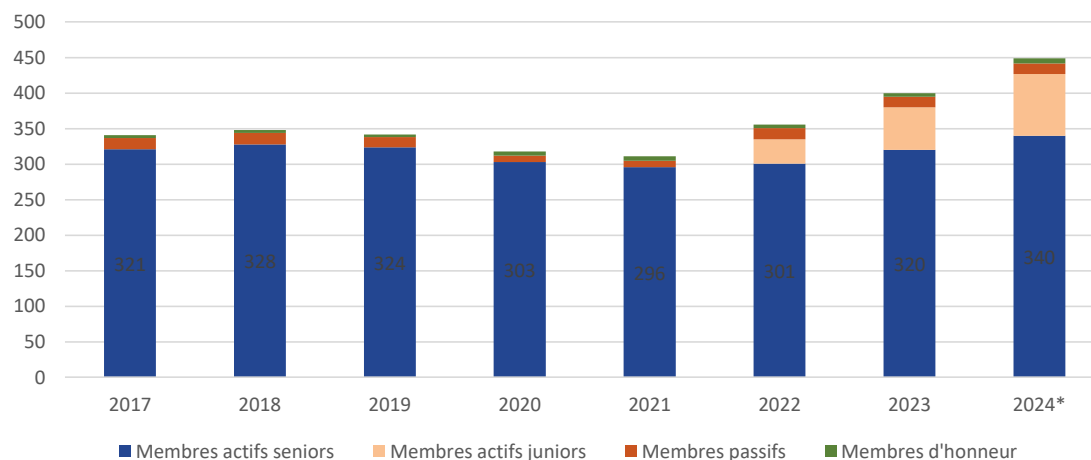
- 21.02.24 : [Baromètre CNO 2023](#), en collaboration avec PwC
- 06.06.24 : [A bachelor's degree for entering the nursing profession : A scoping review for supporting informed health care policies](#), in : International Journal of Nursing Studies Advances
- 11.07.24 : [40 ans de Swiss Nurse Leaders : entre succès et défis](#), dans : Competence
- 09.10.24 : [40 ans de Swiss Nurse Leaders - et ça continue](#), in : Soins infirmiers

## Bulletin d'information Infopost

Envoi de 4 newsletters avec une nouvelle mise en page.

# ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES

Développement des membres

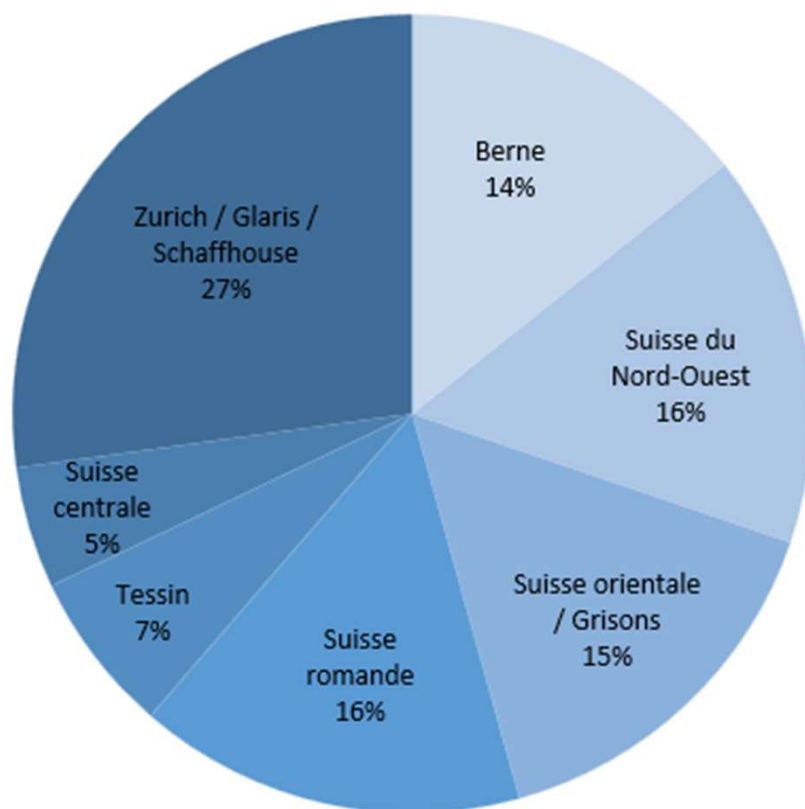


Avec 449 membres, un nouveau record de tous les temps a été atteint.

|                          | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024* |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| <b>Membres actifs</b>    | 321  | 328  | 324  | 303  | 296  | 335  | 380  | 427   |
| dont Juniors             |      |      |      |      |      | 34   | 60   | 340   |
| dont Seniors             |      |      |      |      |      | 301  | 320  | 87    |
| <b>Membres passifs</b>   | 16   | 16   | 14   | 9    | 9    | 16   | 15   | 15    |
| <b>Membres d'honneur</b> | 4    | 4    | 4    | 6    | 6    | 5    | 5    | 7     |
| <b>TOTAL</b>             | 341  | 348  | 342  | 318  | 311  | 356  | 400  | 449   |

\*Etat 31.12.24

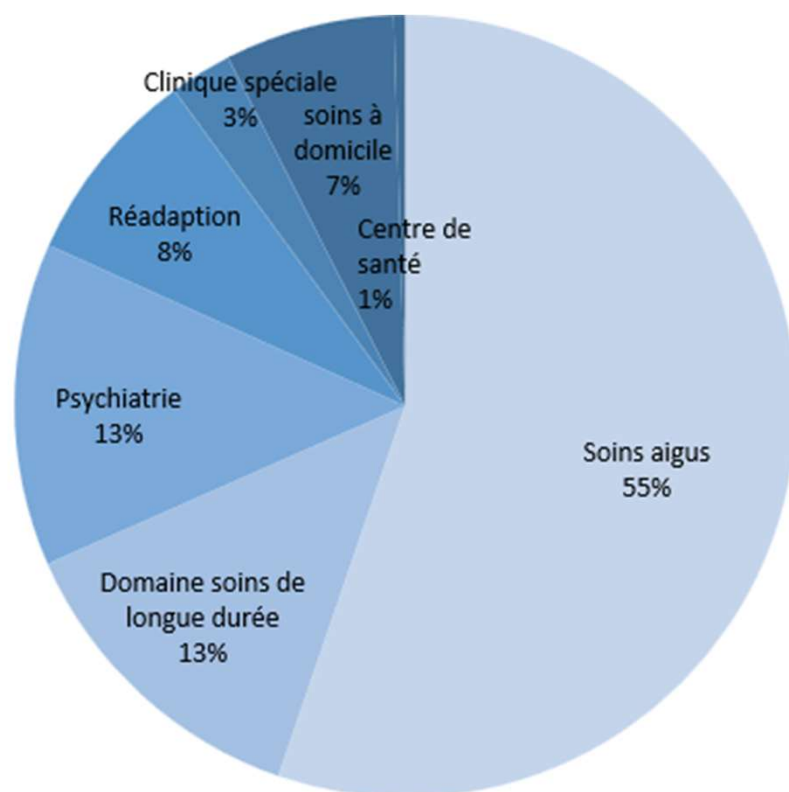
# RÉPARTITION PAR GROUPES RÉGIONAUX



## Répartition des membres actifs ...selon le groupe régional

|                               |            | année précédente |
|-------------------------------|------------|------------------|
| Berne                         | 61         | 60               |
| Suisse du Nord-Ouest          | 68         | 57               |
| Suisse orientale / Grisons    | 66         | 56               |
| Suisse romande                | 67         | 66               |
| Tessin                        | 28         | 25               |
| Suisse centrale               | 21         | 32               |
| Zurich / Glaris / Schaffhouse | 116        | 84               |
| <b>TOTALE</b>                 | <b>427</b> | <b>380</b>       |

# RÉPARTITION PAR DOMAINE SPÉCIALISÉ



## Répartition des membres actifs ...selon le domaine spécialisé

|                               |            | dont<br>femmes | dont<br>hommes |
|-------------------------------|------------|----------------|----------------|
| Soins aigus                   | 236        | 179            | 57             |
| Domaine soins de longue durée | 56         | 48             | 8              |
| Psychiatrie                   | 57         | 28             | 29             |
| Réadaptation                  | 35         | 28             | 7              |
| Clinique spéciale             | 11         | 7              | 4              |
| Soins à domicile              | 30         | 23             | 7              |
| Centre de santé               | 2          | 1              | 1              |
| <b>TOTALE</b>                 | <b>427</b> | <b>314</b>     | <b>113</b>     |

# RAPPORT FINANCIER

## Remarque préliminaire

La responsabilité de la tenue correcte des comptes incombe au secrétariat. L'organe de révision n'a pas rencontré de faits qui l'amèneraient à conclure que les comptes annuels ne sont pas conformes à la loi suisse et aux statuts.

## Remarques générales

L'année du jubilé a également été une année spéciale du point de vue financier : avec le congrès du jubilé de deux jours, le comité a pris un risque financier. Les dépenses relativement élevées pour le congrès anniversaire et les ressources engagées au secrétariat et par les partenaires ont dû être couvertes par des recettes correspondantes (frais de participation ; sponsoring).

En outre, l'exercice prévoyait d'autres investissements pour l'avenir de l'association, notamment la relance du site Internet ainsi que le mandat de révision des tâches du secrétariat, avec d'éventuels coûts d'investissement pour de nouvelles solutions. Pour toutes ces raisons, un déficit de près de CHF 11'000 avait été budgété pour l'année du jubilé.

Il est d'autant plus réjouissant que l'année se soit terminée sur un bénéfice de CHF 14'176.54. Le succès du congrès, l'amélioration de l'efficacité du secrétariat et une discipline stricte en matière de dépenses ont contribué à ce résultat positif.

# COMPTE DE RÉSULTAT

## Comptes de résultats

| Produits                | 1.1.-31.12.2024   | Budget 2024       | 1.1-31.12.2023    |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cotisations des membres | 214'800.00        | 215'000.00        | 205'788.10        |
| Séminaires              | 16'575.00         | 20'700.00         | 32'515.00         |
| Congrès                 | 90'025.41         | 93'000.00         | 86'076.20         |
| Intérêts                | 97.75             | 0.00              | 41.50             |
| Autres produits         | 1'677.70          | 4'000.00          | 1'200.00          |
| <b>Total Produits</b>   | <b>323'175.86</b> | <b>332'700.00</b> | <b>325'620.80</b> |

| Charges                         | 1.1.-31.12.2024   | Budget 2024       | 1.1-31.12.2023    |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Charges prestations de services | 80'609.67         | 122'280.00        | 105'537.94        |
| Charges de personnel            | 196'377.80        | 186'500.00        | 178'374.94        |
| Charges de locaux               | 15'980.95         | 14'200.00         | 14'866.73         |
| Charges administratives         | 16'030.90         | 20'625.00         | 18'759.53         |
| <b>Total Charges</b>            | <b>308'999.32</b> | <b>343'605.00</b> | <b>317'539.14</b> |
| <b>Bénéfice</b>                 | <b>14'176.54</b>  | <b>-10'905.00</b> | <b>8'081.66</b>   |

## DÉCOMPTÉ CONGRÈS (ANNEXE)

| Charges                               |                   |                   |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                       | Budget            | Comptes           |
| Localisation                          | 12'000.00         | 12'323.95         |
| Technique                             | 12'000.00         | 9'080.40          |
| Catering                              | 36'000.00         | 32'507.84         |
| Traduction                            | 17'000.00         | 12'322.25         |
| Intervenant-e-s                       | 25'000.00         | 9'893.12          |
| Matériel                              | 200.00            | 757.46            |
| Communication                         | 3'000.00          | 0.00              |
| Dîner & programme de soirée           | 12'000.00         | 11'457.75         |
| Hôtel SG                              | 800.00            | 1'026.95          |
| <b>Total</b>                          | <b>118'000.00</b> | <b>89'369.72</b>  |
|                                       |                   |                   |
| Produits                              |                   |                   |
|                                       | Budget            | Comptes           |
| Frais de participation (moins rabais) | 182'000.00        | 147'372.00        |
| Dîner                                 | 13'000.00         | 7'200.00          |
| Sponsoring                            | 16'000.00         | 24'823.13         |
| <b>Total</b>                          | <b>211'000.00</b> | <b>179'395.13</b> |



# COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat 2024 se solde par un bénéfice de CHF 14'176.54. Les recettes ont certes été inférieures d'environ CHF 9'500 aux recettes budgétées, mais les charges ont en revanche été inférieures d'environ CHF 34'600. Le résultat positif par rapport au budget s'explique par la nette diminution des charges liées au congrès (voir ci-dessous), par le renoncement à l'achat de ressources supplémentaires pour la préparation du congrès, comme prévu au budget, ainsi que par l'abandon de l'externalisation de tâches du secrétariat à des tiers, avec les coûts d'investissement correspondants (voir p. 15).

Les recettes provenant des cotisations des membres ont été très proches de celles prévues au budget. En revanche, les recettes provenant des congrès ont été inférieures aux prévisions, un symposium ayant dû être annulé. Les cotisations des membres restent la principale source de revenus de l'association. Afin de couvrir les dépenses du secrétariat et de pouvoir financer les activités de l'association, les recettes des réunions et des congrès restent impérativement nécessaires.

La légère augmentation des charges de personnel est due à des augmentations temporaires de temps de travail pour le mandat au secrétariat et à des heures supplémentaires payées, notamment pour l'organisation du congrès. Les charges de personnel restent le poste de dépenses le plus important. En revanche, les charges administratives ont de nouveau pu être réduites.

Le décompte du congrès montre que la contribution de couverture réalisée est inférieure d'environ 3'000 CHF à celle prévue au budget. Certes, les recettes provenant des frais de participation ont été inférieures aux attentes, mais en même temps, le comité d'organisation du congrès a pu réduire considérablement le côté des dépenses. En ce sens, le congrès anniversaire peut également être considéré comme un succès du point de vue financier.

# BILAN

| Bilan                                           | 31.12.2024        | 31.12.2023        |                                             | 31.12.2024        | 31.12.2023        |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Actifs</b>                                   |                   |                   | <b>Passifs</b>                              |                   |                   |
| <b>Actifs à court terme</b>                     |                   |                   | <b>Capitaux étrangers</b>                   |                   |                   |
| PostFinance cpmtes de l'association 70-493777-1 | 35'881.75         | 65'646.46         |                                             |                   |                   |
| Compte Valiant                                  | 154'302.05        | 121'489.90        |                                             |                   |                   |
| Actifs transitoires                             | 13'128.75         | 14'160.10         | Passifs transitoires                        | 13'757.60         | 25'918.05         |
| PostFinance compte du Fonds 16-207984-0         | 56'724.60         | 56'784.60         | Fonds SNL Bern                              | 56'724.60         | 56'784.60         |
| <b>Sous-total Actifs à court terme</b>          | <b>260'037.15</b> | <b>258'081.06</b> | <b>Sous-total Capitaux étrangers</b>        | <b>70'482.20</b>  | <b>82'702.65</b>  |
|                                                 |                   |                   | <b>Capital de l'organisatin</b>             |                   |                   |
|                                                 |                   |                   | Capital propre                              | 175'378.41        | 167'296.75        |
|                                                 |                   |                   | Bénéfice                                    | 14'176.54         | 8'081.66          |
|                                                 |                   |                   | <b>Sous-total Capital de l'organisation</b> | <b>189'554.95</b> | <b>175'378.41</b> |
| <b>Total Actifs</b>                             | <b>260'037.15</b> | <b>258'081.06</b> | <b>Total Passifs</b>                        | <b>260'037.15</b> | <b>258'081.06</b> |

## COMMENTAIRES SUR LE BILAN

Le bilan au 31.12.2024 montre que le capital de l'organisation a pu être augmenté de CHF 14'176.54 à CHF 189'554.95 grâce au bénéfice réalisé.

L'amélioration des liquidités d'environ 3000 CHF par rapport à l'année précédente est en outre renforcée par la nette diminution des comptes de régularisation passifs. Les fonds propres garantissent la liquidité de l'association : les dépenses courantes peuvent être couvertes par les cotisations des membres et par les recettes des manifestations, ces dernières étant absolument nécessaires pour pouvoir financer les activités de l'association. Les manifestations ont nettement gagné en importance en tant que source de revenus au cours des deux dernières années.

Les capitaux étrangers représentent 27% du total du bilan (32% l'année précédente), la situation financière de l'association s'est donc encore améliorée par rapport à l'année précédente. Les fonds propres permettent de couvrir les éventuelles fluctuations entre le budget et les comptes réels.

En revanche, la valeur cible (capital de l'organisation = budget annuel) n'est pas encore atteinte : le capital de l'organisation correspond actuellement à un peu moins de 60% du budget annuel.

# COMMENTAIRES SUR L'ÉVOLUTION FINANCIÈRE

Le tournant vers des résultats positifs, amorcé depuis 2021 dans le cadre de la mise en œuvre des mesures visant à stabiliser la situation financière de l'association, s'est poursuivi en 2024.

| Année    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021 | 2022   | 2023  | 2024   |
|----------|---------|---------|---------|------|--------|-------|--------|
| Résultat | -14'681 | -16'510 | -33'633 | -640 | 40'615 | 8'081 | 14'176 |

La situation financière de l'association s'est donc encore stabilisée. Mais le développement réjouissant de l'association s'accompagne de défis supplémentaires pour Swiss Nurse Leaders : le rapport entre la charge de travail accrue du secrétariat (augmentation du nombre de membres, adaptations nécessaires des processus, nouvelles offres) et les ressources disponibles à cet effet reste un défi. Pour le développement et l'avenir durable de l'association, une adaptation des ressources au sein du secrétariat est indiquée. La gestion du travail n'est possible que grâce à l'engagement important et non rémunéré de la présidence et du comité.

La situation financière tendue dans les institutions a également des répercussions indirectes sur l'association : ainsi, le nombre de participants aux manifestations est plutôt en baisse et l'évolution du nombre de membres est également freinée par cette situation. Cette évolution doit être suivie de près, compte tenu de la dépendance accrue de l'association vis-à-vis des manifestations. Les mesures élaborées dans le cadre du mandat concernant le financement et l'augmentation de l'efficacité ainsi que le développement de l'offre doivent contribuer à améliorer la situation. Ces défis doivent être pris en compte dans le cadre de la nouvelle stratégie 2026+.

D'un point de vue financier, l'augmentation du capital de l'organisation en direction de la valeur cible (capital de l'organisation = budget annuel) reste l'objectif à garder à l'esprit.

# RAPPORT DE RÉVISION

RAPPORT ANNUEL 2024  
FINANCES

## DieWirtschaftsprüfer.ch AG

Frutigenstrasse 41  
CH-3500 Thun  
Thunstrasse 34  
CH-3700 Spiez  
Libellenweg 11  
CH-3510 Konolfingen

Telefon: +41 33 650 11 00  
Direktwahl: +41 79 372 08 66

E-Mail: mail@diwwirtschaftspruefer.ch  
UID/MwST-Nr.: CHE-109 874 023 MWST  
Zulassungsnummer RAB: 503 555

Referenz: wnu  
Thun: 18. März 2025

DieWirtschaftsprüfer.ch AG, Frutigenstrasse 41, CH-3500 Thun

An die Mitgliederversammlung des Vereins  
Swiss Nurse Leaders  
Haus der Akademien  
Laupenstrasse 7  
Postfach  
3001 Bern

DieWirtschaftsprüfer.ch AG

[Vers le site web](#)

### Reviewbericht der Revisionsstelle gemäss PS 910 betreffend die Jahresrechnung 2024

Auftragsgemäss haben wir eine Review der Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung) des Vereins Swiss Nurse Leaders für das am 31. Dezember 2024 abgeschlossene Geschäftsjahr vorgenommen. Das Budget ist nicht Bestandteil der Review.

Für die Jahresrechnung ist der Vorstand verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, aufgrund unserer Review einen Bericht über die Jahresrechnung abzugeben.

Unsere Review erfolgte nach dem Schweizer Prüfungsstandard 910 „Review (prüferische Durchsicht) von Abschlüssen“. Danach ist eine Review so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung erkannt werden, wenn auch nicht mit derselben Sicherheit wie bei einer Prüfung. Eine Review besteht hauptsächlich aus der Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie analytischen Prüfungshandlungen in Bezug auf die der Jahresrechnung zugrunde liegenden Daten. Wir haben eine Review, nicht aber eine Prüfung, durchgeführt und geben aus diesem Grund kein Prüfungsurteil ab.

Bei unserer Review sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Jahresrechnung nicht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht

DieWirtschaftsprüfer.ch AG



Ursula Waber  
Dipl. Wirtschaftsprüferin



Beat Schönmann  
dipl. Wirtschaftsprüfer

Beilage: Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung)

## COMITÉ

### Adieu

#### Ursi Rieder

- Rieder Ursi s'est engagée pendant 13 ans au sein du comité de Swiss Nurse Leaders ! Elle a démissionné lors de l'assemblée générale du 29 novembre 2024.
- Nous remercions Ursi de tout cœur pour son engagement de longue date, pour l'énergie et le cœur qu'elle a mis à défendre les intérêts des cadres suisses dans le domaine des soins.
- En tant que représentante des cadres infirmiers dans les institutions de long séjour et de rééducation, elle a apporté un point de vue précieux et a ainsi contribué à façonner les activités de SNL.
- Un grand merci et bonne chance pour la suite !

### Nouveau membre

#### Hans-Peter Wyss

- Parallèlement, Hans-Peter Wyss a commencé à écrire son propre chapitre au sein du comité de Swiss Nurse Leaders.
- Le directeur du département Soins & MTTD de l'Asana Spital Menziken AG apporte des années d'expérience dans le domaine des soins aigus et des urgences.
- Depuis environ un an et demi, il s'engage en outre dans la direction du groupe régional Nord-Ouest de la Suisse.
- Nous nous réjouissons de poursuivre notre collaboration - cordialement bienvenue, Hans-Peter !

## RAPPORT ANNUEL 2024

### ORGANISATION



# COMITÉ

## Président



**Dr. Mario Desmedt**  
Président depuis janv. 2021  
Membre du comité directeur  
depuis oct. 2011

### Projets / mandats :

- Baromètre CNO
- BePersonal
- Sciana
- CO du Congrès 2024
- Conseil consultatif de H+
- Mandat de conseil OFSP

## Vice-présidente



**Daniela Bieri**  
Vice-présidente depuis janv. 2021  
Membre du comité directeur  
depuis oct. 2011

### Projets / mandats :

- BePersonal
- CO des Symposium
- Conseil consultatif de H+
- Lignes directrices nationales  
en matière de soins infirmiers

## Membre du comité



**Annette Biegger**  
Membre du comité directeur  
depuis janv. 2021

### Projets / mandats :

- CO du Congrès 2024
- INS Sounding Board
- Présentation du modèle de  
leadership à la SUPSI

## Membre du comité



**Jane Branger**  
Membre du comité directeur  
depuis janv. 2023

### Projets / mandats :

- Direction du groupe régional  
Romandie
- Leadership Award



# COMITÉ

## Membre du comité



**Gabi Brenner**  
Membre du comité directeur  
depuis avril 2023

### Projets / mandats :

- Advanced Practice Nursing  
APN : Conseil de concertation  
OFSP
- Comité directeur APN-CH

## Membre du comité



**Carmen Dollinger**  
Membre du comité directeur  
depuis janv. 2020

### Projets / mandats :

- Nursing DRG / CHOP 99
- CO du Congrès 2024
- Présentation du Leadership  
Model chez wittlin stauffer

## Membre du comité



**Sonja Forster**  
Membre du comité directeur  
depuis janv. 2024

### Projets / mandats :

- BePersonal
- CO du Congrès 2024

## Membre du comité



**Markus Loosli**  
Membre du comité directeur  
depuis juin 2021

### Projets / mandats :

- BePersonal
- Nursing DRG / CHOP 99
- Crowis
- Leadership Award

# COMITÉ

## Membre du comité



**Daniel Mohr**  
Membre du comité directeur  
depuis janv. 2021

**Projets / mandats :**  
- CO du Congrès 2024

## Membre du comité



**Nadine Morgenthaler-Beuttenmüller**  
Membre du comité directeur  
depuis janv. 2024

**Projets / mandats :**  
- CO du Congrès 2024  
- CO des Symposium

## Membre du comité



**Krystel Vasserot**  
Membre du comité directeur  
depuis janv. 2020

**Projets / mandats :**  
- Direction du groupe régional Romandie  
- Commission spécialisée H+ Qualité  
- Membre de la plate-forme OdASanté "Diplômes en soins infirmiers".

## Membre du comité



**Ursi Rieder**  
Membre du comité directeur  
d'oct. 2011 à nov. 2024

**Projets / mandats :**  
- CO des Symposium



**Hans-Peter Wyss**  
Membre du comité directeur  
depuis nov. 2024

**Projets / mandats :**  
- Direction du groupe régional Nord-Ouest de la Suisse

# SECRÉTARIAT GÉNÉRALE

## Secrétaire générale



**Barbara Zosso**  
Secrétaire générale depuis mars  
2022

## Secrétaire générale adjointe



**Claudia Wyss**  
Assistante de la secrétaire  
générale depuis oct. 2022  
Secrétaire générale adjointe  
depuis juillet 2024

## Assistante administrative



**Sandra Anderegg**  
Assistante administrative depuis  
sept. 2023

# PARTENAIRES & COOPÉRATIONS

## Réseau de soins (ASI-VfP-SNL)



Dans le cadre du "Réseau de soins", l'Association suisse des infirmières et infirmiers (ASI), l'Association pour les sciences infirmières (VfP) et Swiss Nurse Leaders échangent depuis 2016 sur les thèmes pertinents de la politique des soins et de la santé et cherchent des positions communes. Le deuxième paquet de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers était au premier plan. Au cours de l'année de référence, trois rencontres entre les présidences ont eu lieu, ainsi que plusieurs rencontres bi- et trilatérales entre les directrices.

[Vers le site web de l'ASI](#)

[Vers le site web de VfP](#)

## Leaders suisses



La collaboration avec l'organisation partenaire Swiss Leaders est très fructueuse et enrichissante : les membres de Swiss Nurse Leaders bénéficient de prestations supplémentaires qu'ils apprécient beaucoup, comme l'a montré un sondage. Le soutien apporté au congrès anniversaire a également été extrêmement précieux : la page d'accueil a permis une présentation claire et professionnelle et la gestion des participants a fortement soulagé le secrétariat.

[Vers le site web](#)

## APN-CH



Swiss Nurse Leaders est cofondateur d'APN-CH, l'organisation de la réglementation du titre d'expert-e en soins infirmiers. Outre la poursuite des enregistrements et la préparation du réenregistrement, les travaux de la Confédération sur la réglementation du rôle d'APN ont également été suivis. SNL était représenté au comité d'APN-CH par Jean-Luc Tuma jusqu'en mars 2024, son successeur est Gabi Brenner, membre du comité SNL.

[Vers le site web](#)

## La Fondation Daisy



Swiss Nurse Leaders s'est associé à The Daisy Fondation en 2024. Cette fondation internationale a pour but de récompenser les infirmières et infirmiers exceptionnels qui changent positivement la vie des patient-e-s. En 2024, l'accord de collaboration a été signé et les premières réunions d'échange ont eu lieu. Il est également prévu de créer un réseau avec les institutions européennes qui participent à The Daisy Foundation.

[Vers le site web](#)

## PARTENAIRES & COOPÉRATIONS

### H+ Les Hôpitaux de Suisse



Jusqu'en 2024, Swiss Nurse Leaders était représenté au Comité de H+ par Sandra Jeanneret, directrice des soins du Réseau Hospitalier Neuchâtelois. Au cours de l'année, H+ a procédé à des changements dans le fonctionnement et la composition de ses organes. Swiss Nurse Leaders n'est désormais plus représenté au sein du Comité directeur, mais du Conseil consultatif de H+. Fin 2024, les nouvelles modalités de collaboration ont été clarifiées en commun.

[Vers le site web](#)

### OrTra Santé



Swiss Nurse Leaders est représenté au comité de l'OdASanté (siège de H+). Sandra Jeanneret, directrice des soins au Réseau Hospitalier Neuchâtelois, assume cette fonction. Des entretiens bilatéraux ont eu lieu entre la représentante et le président de Swiss Nurse Leaders.

[Vers le site web](#)

### Commission qualité H+



En remplacement de Krystel Vasserot, membre du comité de Swiss Nurse Leaders, Bruno Dolci, Integrierte Psychiatrie Winterthur, représente Swiss Nurse Leaders au sein de la commission spécialisée Qualité de H+.

[Vers le site web](#)

### Institut des sciences infirmières Uni BS



Depuis l'automne 2024, Swiss Nurse Leaders est nouvellement représenté par Annette Biegger, membre du comité directeur de Swiss Nurse Leaders, au Sounding Board de l'Institut des sciences infirmières (INS) de l'Université de Bâle.

[Vers le site web](#)

## PARTENAIRES & COOPÉRATIONS

### VPPS



Swiss Nurse Leaders échange ponctuellement avec l'Association suisse des cadres infirmiers en psychiatrie (ASCIP) sur des thèmes de leadership et de spécialisation dans le domaine de la psychiatrie.

[Vers le site web](#)

### SCHOPICA



Le projet SCHOPICA est soutenu par l'OFSP, l'OBSAN et l'ASSM, ainsi que par de nombreuses associations professionnelles et acteurs du système de santé suisse. L'objectif est de constituer une cohorte de professionnels de la santé qui sera suivie sur une longue période afin d'identifier leur parcours et les facteurs qui influencent leur maintien dans la profession.

Swiss Nurse Leaders soutient l'initiative, notamment par un travail de relations publiques.

[Vers le site web](#)

### Centre suisse de résilience



En partenariat de longue date avec le Centre suisse de résilience, plusieurs symposiums de formation continue ont été organisés pour les cadres infirmiers, notamment en 2024.

Les membres de Swiss Nurse Leaders bénéficient désormais d'une réduction de 20% sur les événements publics du Centre suisse de résilience.

[Vers la réduction](#)

[Vers le site web](#)

### Juventus wittlin stauffer



Juventus wittlin stauffer propose un CAS Leadership & Management in Healthcare qui s'oriente sur les compétences du Leadership Model Swiss Nurse Leaders.

Les membres de Swiss Nurse Leaders bénéficient d'une réduction de 50 CHF sur les frais de cours.

[Vers la réduction](#)

[Vers le site web](#)

# OBJECTIFS & PRIORITÉS 2025

## Stratégie 2026+

- La stratégie X.O de notre association couvrait jusqu'à présent les années 2022-2025. L'élaboration d'une nouvelle stratégie 2026+ est au cœur de l'année 2025.
- Le comité directeur a à cœur d'aborder ce processus de manière participative et itérative avec les groupes (régionaux) et les membres. Le processus a été lancé par un atelier suivi de zooms.
- La nouvelle stratégie doit permettre à l'association de relever les défis futurs et d'utiliser le vaste réseau de cadres de manière encore plus profitable pour les membres.
- La stratégie 2026+ sera approuvée lors de l'assemblée générale au printemps 2026.

## Nouvelle présidence

- Le président actuel, Mario Desmedt, et la vice-présidente actuelle, Daniela Bieri, ont décidé de quitter leur fonction après un mandat de 4,5 ans (prolongé de six mois en raison du report de l'AG au printemps) à compter de l'assemblée générale du 22 mai 2025.
- 2025 doit être considérée comme une année de transition. Le comité directeur a décidé pour 2025 de répartir le travail à effectuer au sein du comité directeur sur plusieurs épaules. Il propose à l'AG une coprésidence ad interim pour un an.
- L'année de transition doit également être mise à profit pour trouver une solution de succession au poste de président.
- Afin de disposer d'une plus grande marge de manœuvre dans l'attribution du poste, une adaptation des statuts est proposée à l'AG.

## Baromètre CNO 2025

- Après le succès de l'édition 2023 du baromètre CNO en collaboration avec PwC, une nouvelle édition commune sera organisée en 2025.
- L'enquête auprès des membres de Swiss Nurse Leaders sur laquelle se base le rapport sera réalisée en juin 2025.
- Afin de pouvoir suivre les évolutions au fil des années, il est prévu de publier le baromètre CNO tous les deux ans.
- L'objectif du baromètre CNO est de mettre en évidence les défis et les solutions du point de vue des directeurs-trices des soins infirmiers. L'enquête sera réalisée en juin 2025.

## Thèmes politiques / Mise en œuvre de l'art. 117b Cst (initiative sur les soins)

- En 2025, l'accent sera également mis sur la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers. Swiss Nurse Leaders suivra les débats parlementaires sur le projet de nouvelle loi fédérale sur les conditions de travail dans le domaine des soins (BGAP) ainsi que sur la réglementation du niveau master.
- L'association souhaite prendre position sur d'autres thèmes de politique de santé (financement, ambulatoire, etc.).

## Événements

- Les manifestations propres (Zoom Flash, symposiums, congrès) doivent être poursuivies en 2025.



# AGENDA

**RAPPORT ANNUEL 2024**  
**PERSPECTIVES 2025**

 SWISS NURSE LEADERS  
**Congrès national de Swiss Nurse Leaders**  
**Des approches audacieuses ou des solutions établies ?**  
**Pourquoi pas les deux ?**  
Concepts de gestion pour le système de santé suisse et leur application dans les soins.  
  
21 novembre 2025  
Eventforum Berne SWISS NURSE LEADERS  
**Mitgliederversammlung**  
**Assemblée générale**  
**Assemblea generale**  
**22.05.2026**  
**Save the date!**

# MERCI

Swiss Nurse Leaders remercie chaleureusement tous ses membres, responsables de groupes régionaux, partenaires, sponsors et autres soutiens pour leur engagement au cours de l'année écoulée et se réjouit d'aborder ensemble d'autres thèmes et projets pour les cadres des soins infirmiers suisses.

