

# RAPPORT D'ACTIVITÉS

2025

Swiss Nurse Leaders



# ÉDITORIAL

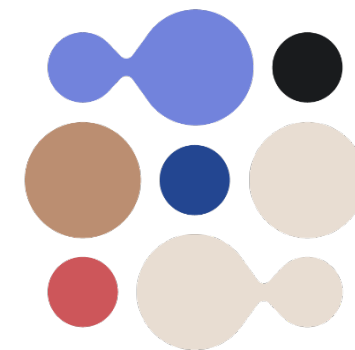
2025 a été une année décisive pour notre association. Après le succès de l'année anniversaire 2024, l'accent a été mis sur la consolidation, le développement et l'ancrage stratégique. Cette année encore, nous sommes en mesure de présenter des comptes annuels positifs – pour la cinquième fois consécutive. Le renforcement continu des fonds propres confirme la stabilité financière de notre association et crée une base solide pour nos futurs projets.

Parallèlement, la force de Swiss Nurse Leaders se manifeste également dans son développement tant sur le fond que sur la forme. Le nombre de membres a continué d'augmenter, les activités de nos groupes régionaux se sont intensifiées et les nombreuses manifestations ont rencontré un vif succès. Le nombre de participants, les interactions ainsi que les retours positifs de nos membres et partenaires soulignent la valeur ajoutée de notre offre. Notre visibilité auprès du grand public continue également de croître – notamment grâce à notre réseau en constante expansion et à notre présence sur les plateformes numériques.

Le changement de présidence a constitué un moment fort de l'année. La réussite de cette passation de pouvoir symbolise le dynamisme qui anime notre association : continuité, professionnalisme et nouvelles impulsions vont de pair. Parallèlement, nous avons travaillé intensément sur la stratégie 2026+, élaborée en collaboration avec nos membres et bénéficiant d'un large soutien. Ce processus montre de manière impressionnante à quel point nos membres sont dynamiques et engagés.

Sur le fond, Swiss Nurse Leaders a su poser des jalons importants en 2025. Le baromètre CNO a une nouvelle fois fourni des informations précieuses sur les défis et les évolutions de la gestion des soins infirmiers. De plus, nous nous sommes activement impliqués dans des dossiers politiques centraux, notamment sur les thèmes liés à l'initiative sur les soins infirmiers. Notre association est de plus en plus perçue comme un acteur compétent dans les questions stratégiques et de politique de santé – un succès qui repose sur un travail de longue haleine et constant.

Notre vision reste inchangée : des soins infirmiers forts nécessitent un leadership fort. Et cette force se manifeste – dans la professionnalisation des rôles de direction, dans l'intégration des clinicien-nes de pratique avancée, dans l'engagement de la relève et dans la perception croissante de la gestion des soins infirmiers. L'énergie qui se dégage de nos événements, de nos groupes de travail et des échanges avec nos membres nous conforte dans cette voie.



Gabi Brenner, Co-Présidente



Hans-Peter Wyss, Co-Président



Barbara Zosso, Secrétaire générale



# SOMMAIRE I

- PRIORITÉS 2025.....5
- RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE EN CHIFFRES.....6
- ACTIVITÉS
  - ACTIVITÉS POLITIQUES ET PRISES DE POSITION.....7
  - PROJETS ET MANDATS..... 9
  - ÉVÉNEMENTS.....13
  - GROUPES RÉGIONAUX ET THÉMATIQUES.....16
  - TRAVAUX INTERNES À L'ASSOCIATION.....19
  - INTERVENTIONS LORS DE CONFÉRENCES.....21
  - PUBLICATIONS.....22
- MEMBRES
  - ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES.....23
  - RÉPARTITION PAR GROUPES RÉGIONAUX.....24
  - RÉPARTITION PAR DOMAINE.....25



# SOMMAIRE II

- **FINANCES**
  - RAPPORT FINANCIER.....26
  - COMPTE DE RÉSULTAT.....27
  - BILAN .....30
  - RAPPORT D'AUDIT.....33
- **ORGANISATION**
  - PRÉSIDENCE.....34
  - COMITÉ .....35
  - SECRÉTARIAT GÉNÉRAL.....40
- **PARTENAIRES ET COOPÉRATIONS..... 41**
- **PERSPECTIVES 2026**
  - PROGRAMME.....44

# PRIORITÉS 2025

## Élaboration de la stratégie 2026+

- La stratégie X.0 de notre association couvrait les années 2022-2025. L'élaboration d'une nouvelle stratégie 2026+ a été au cœur de l'année 2025.
- La stratégie 2026+ a été élaborée dans le cadre d'un processus participatif en collaboration avec les membres. Elle sera présentée à l'assemblée générale au printemps 2026.
- La nouvelle stratégie vise à préparer l'association aux défis futurs et à permettre aux membres de tirer encore davantage parti du vaste réseau de cadres dirigeants.

>> p. 19

## Nouvelle présidence

- L'année 2025 a été marquée par un changement à la présidence. Le président sortant, Mario Desmedt, et la vice-présidente, Daniela Bieri, ont décidé de quitter leurs fonctions à l'issue de l'assemblée générale de 2025.
- Le 22 mai 2025, l'assemblée générale a élu Gabi Brenner, directrice des soins infirmiers et MTTB de l'hôpital universitaire de Zurich, et Hans-Peter Wyss, CEO de Spitex Region Brugg, à la coprésidence par intérim pour un an.
- La passation de pouvoir s'est déroulée sans heurts. Gabi Brenner et Hans-Peter Wyss ont pris les rênes avec beaucoup d'engagement, de passion et des compétences complémentaires.
- Après cette année de transition, la présidence sera à nouveau pourvue de manière définitive lors de l'assemblée générale de 2026.

>> p. 34

## Baromètre CNO 2025

- Au cours de l'exercice sous revue, la deuxième édition du Baromètre CNO a été réalisée en collaboration avec PwC Suisse.
- Les thèmes centraux du Baromètre CNO 2025 étaient la pression sur les coûts et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, l'efficacité et l'optimisation des processus, ainsi que le virage ambulatoire.
- L'objectif du Baromètre CNO est de mettre en lumière les défis et les pistes de solution du point de vue des directrices et directeurs des soins.
- Afin de pouvoir suivre les évolutions au fil des ans, la publication du Baromètre CNO est prévue tous les deux ans.

>> p. 9

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

- Le 21 mai 2025, le Conseil fédéral a transmis au Parlement le message et le projet de loi concernant le projet de loi fédérale sur les conditions de travail dans le secteur des soins (LCT) et la modification de la loi sur les professions de la santé (LPSan). Le comité SNL a pris position à ce sujet.
- SNL a collaboré au sein de différentes instances à la réglementation des infirmiers-ères de pratique avancée (APN).

>> p. 7

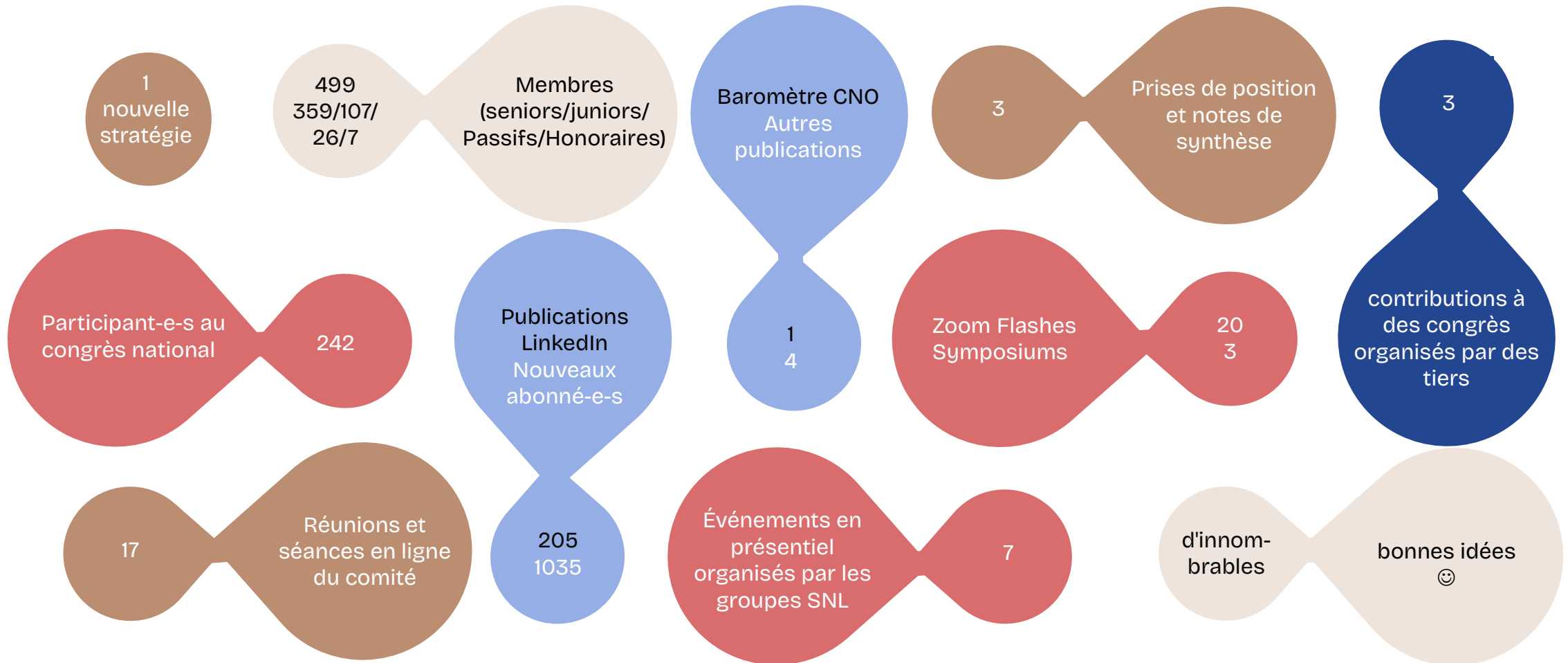
>> p. 9

## Événements

- Nos propres manifestations (congrès, symposiums, événements des groupes, Zoom Flashes) ont pu être développées et organisées avec beaucoup de succès.

>> p. 13 et suivantes

# RÉTROSPECTIVE DE L'ANNÉE EN CHIFFRES



# ACTIVITÉS POLITIQUES ET PRISES DE POSITION

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

Dans le cadre de la mise en œuvre de la deuxième étape de l'initiative sur les soins infirmiers, le Conseil fédéral a transmis au Parlement, le 21 mai 2025, le message et le projet de loi sur la loi fédérale sur les conditions de travail dans le domaine des soins infirmiers (LCTSI) et sur la modification de la loi sur les professions de la santé (LPSan). Le Conseil fédéral renonce à fixer des exigences en matière de dotation en personnel adaptée aux besoins. Le comité directeur de Swiss Nurse Leaders a rédigé à ce sujet diverses prises de position et documents de synthèse.

### Projet de loi fédérale sur les conditions de travail dans le secteur des soins (LCTSI)

Dans le projet de LCTSI, le Conseil fédéral prévoit des dispositions concernant une multitude de domaines relatifs aux conditions de travail qui vont au-delà du droit en vigueur. Il ne prévoit pas de financement supplémentaire pour les coûts supplémentaires engendrés par ces dispositions.

#### Points importants de la prise de position

- Plusieurs des mesures proposées ont le potentiel d'améliorer efficacement les conditions de travail du personnel soignant, mais uniquement à condition que les coûts supplémentaires qui en découlent soient intégralement financés.
- Afin de répondre au mieux aux différents besoins du personnel soignant, il est essentiel d'accroître, et non de restreindre, la flexibilité et la marge de manœuvre dans la planification des services.
- Des indemnités importantes en cas de dérogations aux plannings annoncés entraînent des effets secondaires indésirables.

[Vers la prise de position](#)

### Réglementation du profil professionnel des infirmiers-ères de pratique avancée APN dans la loi sur les professions de la santé (LPSan)

En ce qui concerne la réglementation relative aux APN, le Conseil fédéral privilégie la voie de la formation de master (var. 2).

#### Points essentiels de la prise de position :

- SNL salue expressément l'intégration du rôle des APN dans la LSE. Du point de vue de la SNL, ce profil professionnel doit impérativement passer par le Master of Science in Advanced Practice Nursing (var. 2).
- En collaboration avec les autres organisations membres d'APN-CH (p. 41), la SNL a publié des messages clés à ce sujet.

[Vers les messages clés](#)

### Dotation en personnel adaptée aux besoins

L'initiative sur les soins infirmiers exigeait entre autres de garantir une dotation en personnel adaptée aux besoins. Le Conseil fédéral renonce toutefois à fixer des directives en ce sens.

#### Points importants de la prise de position :

- Il est prouvé qu'un effectif adapté aux besoins est déterminant pour la qualité des soins et pour la charge de travail du personnel soignant.
- Le comité SNL rejette toutefois toute directive rigide.

[Vers la prise de position](#)

# ACTIVITÉS POLITIQUES ET PRISES DE POSITION

## Thèmes liés à la politique de formation

### Concept d'expérience professionnelle comme condition d'admission au bachelor (HES) dans le domaine de la santé

Au début de l'été, la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE) a organisé une consultation sur le concept proposé, comprenant trois modèles d'expérience professionnelle comme condition d'admission à un cursus de bachelor HES dans le domaine de la santé. Le comité de Swiss Nurse Leaders a pris position à ce sujet.

#### Points importants de la prise de position

- Le comité de Swiss Nurse Leaders soutient pleinement le concept proposé comprenant trois modèles.
- Une collaboration étroite entre les hautes écoles et les entreprises revêt une grande importance pour l'adaptation des programmes d'études.

[Vers la prise de position \(allemand\)](#)

# PROJETS ET MANDATS

## Baromètre CNO 2025

*En collaboration avec PwC*

- Le Baromètre CNO est une étude conjointe de PwC Suisse et Swiss Nurse Leaders. La deuxième édition a été publiée en novembre 2025.
- Basé sur une enquête menée auprès de près de 100 membres de Swiss Nurse Leaders, le baromètre met en évidence les défis les plus importants du point de vue des directrices et directeurs des soins infirmiers (Chief Nurse Officer - CNO), les changements observés, ainsi que les potentiels et les pistes de solution qu'ils envisagent pour relever les défis à venir.
- Outre les défis généraux, la deuxième édition s'est également concentrée sur la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers et le virage ambulatoire.
- Principales conclusions du Baromètre des CNO 2025 :
  - La pression sur les coûts supplante la pénurie de personnel qualifié en tant que principal défi – néanmoins, le manque de personnel continue de marquer le système.
  - L'amélioration de l'efficacité et la numérisation occupent plus que jamais une place centrale dans les décisions stratégiques.
  - Le virage ambulatoire modifie les modèles de prise en charge et nécessite de nouvelles structures de coordination.
  - Le rôle des CNO a évolué ces dernières années ; les CNO occupent aujourd'hui une position stratégique clé dans les soins de santé. Dans l'optimisation des processus, ils jouent un rôle central en faisant le lien entre la pratique opérationnelle des soins et la transformation organisationnelle.

[Vers le baromètre CNO](#)

## Infirmiers-ères de pratique avancés (APN) : réglementation et enregistrement

*En collaboration avec l'ASI et l'APSI*

- La réglementation du rôle de l'APN est une préoccupation majeure de l'initiative sur les soins infirmiers. Cette réglementation doit intervenir lors de la deuxième étape de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers, dans le cadre de la LPSan (niveau master). SNL était représentée au sein du groupe de réflexion de l'OFSP sur la réglementation du niveau master (experte en soins infirmiers APN).
- Swiss Nurse Leaders est également cofondatrice de l'association « APN-CH » et siège à son comité. Ces dernières années, l'association a défini des critères uniformes permettant aux infirmières et infirmiers de porter le titre d'expert-e en soins infirmiers APN et de s'enregistrer en tant que tel-le.

[Vers le site web de l'APN-CH](#)

## BePersonal

*En collaboration avec l'ASI et l'APSI*

- L'initiative sur les soins infirmiers exigeait notamment un effectif adapté aux besoins. Le Conseil fédéral renonce à fixer des directives en la matière, notamment en raison de l'absence de modèles de calcul.
- Dans le cadre du projet BePersonal, un processus exemplaire a été développé en collaboration avec l'ASI et l'APSI afin d'élaborer une méthodologie fondée sur des données et un consensus pour formuler des recommandations en matière de dotation en personnel adaptée aux besoins.
- Le comité SNL a rédigé une prise de position sur ce sujet.

[Vers le rapport de projet](#)

[Vers la prise de position SNL](#) 9

# PROJETS ET MANDATS

## Crowis

- Dans le cadre d'un projet interdisciplinaire mené par les universités de Bâle et de Fribourg ainsi que par la ZHAW, des chercheurs étudient la pertinence et les répercussions du travail temporaire dans le secteur des soins en Suisse.
- L'étude a porté sur les répercussions du travail temporaire sur le quotidien du personnel soignant, sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ainsi que sur la qualité des soins et la sécurité des patients.
- Malgré le peu de données, des conclusions fondées sur le sujet ont pu être tirées pour la première fois en Suisse et des recommandations ont été formulées concernant le suivi, la gestion et la réglementation du travail temporaire dans le secteur des soins.
- SNL était représenté au sein du groupe de projet. Le projet s'est achevé en 2025

[Vers le site web](#)

[Vers l'article dans « Krankenpflege »](#)

## INTERCARE / INTERSCALE

- L'étude INTERCARE de l'Institut des sciences infirmières de l'Université de Bâle avait pour objectif de réduire les hospitalisations évitables depuis les établissements médico-sociaux 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'une extension. Dans ce cadre, on examine comment les établissements médico-sociaux peuvent être soutenus de manière rentable dans la mise en place de nouveaux modèles de soins et l'optimisation continue de la qualité.
- Luzia Schenk, du centre de soins Schlossmatt à Burgdorf, représente SNL au sein du groupe de parties prenantes.

[Vers le site web](#)

## NIP-Q-UPGRADE

- Depuis 2019, les établissements de soins de longue durée collectent les indicateurs de qualité médicale.
- Le programme national de mise en œuvre de la qualité dans les soins de longue durée jette les bases permettant d'approfondir les connaissances scientifiques sur les mesures de qualité efficaces dans ce domaine et de les mettre en œuvre dans les établissements.
- CURAVIVA, ARTISET et senesuisse dirigent le programme pour le compte de la Commission fédérale de la qualité.
- Des outils pratiques destinés aux établissements pour personnes âgées et aux établissements de soins ont été développés dans le cadre de ce programme. Les formations continues débiteront au printemps 2026.
- Ramona Baumann, de l'EMS Glockenthal, représente SNL au sein du groupe d'accompagnement.

[Vers les outils](#)

[Vers le site web](#)

## Directives nationales de soins infirmiers pour la pratique infirmière

- Le groupe de projet « Directives nationales en matière de soins infirmiers », sous la direction de l'Institut des sciences de la santé de la FH Ost, a pour objectif de traiter, de développer et de rendre exploitables de manière utile et valable les données factuelles et les recommandations actuelles relatives aux soins infirmiers en Suisse. L'élaboration s'appuie sur l'exemple des « cathéters veineux périphériques ».
- Swiss Nurse Leaders a soutenu le projet par une lettre d'intention lors de la demande de soutien financier auprès de la Commission fédérale de la qualité (CFQ).
- La CFQ a approuvé le projet en 2025. Antoinette Conca, experte en soins infirmiers à l'Inselspital, représente SNL au sein du groupe de projet.

# PROJETS ET MANDATS

## NursingDRG / CHOP 99

*En collaboration avec l'ASI*

- Afin de pouvoir continuer à influencer le développement du CHOP même après la conclusion réussie du projet NursingDRG, l'ASI et Swiss Nurse Leaders ont veillé à ce qu'un expert, Dante Cheda (EOC), puisse siéger au sein du TEEX en tant que représentant des soins infirmiers.
- En 2024, plusieurs assureurs ont remis en question la pertinence du code CHOP 99. Les représentants SNL se sont engagés, en collaboration avec l'ASI, pour que ce code ne soit pas supprimé, mais qu'il soit perfectionné dans le sens d'une utilisation plus uniforme et plus simple. Les travaux ont été suspendus en 2025 pour diverses raisons.

## Agenda des soins de base OFSP

- L'« Agenda des soins de base », lancé par la conseillère fédérale Elisabeth Baume Schneider, vise à garantir que toute la population suisse continue d'avoir accès à des soins de base suffisants et de haute qualité.
- Depuis début 2025, sous la houlette de l'OFSP, des associations de prestataires, des organisations professionnelles, des associations de patients, des assureurs ainsi que des représentants de la Confédération, des cantons et des communes travaillent à l'élaboration de mesures visant à mettre en œuvre l'Agenda des soins de base.
- Swiss Nurse Leaders participe à ces travaux.

[Vers le site web](#)

## Safe Care Switzerland

- En juin 2025 a débuté l'étude nationale visant à recenser et analyser à l'échelle nationale les événements indésirables dans les hôpitaux de soins aigus suisses – des erreurs de médication aux infections en passant par les complications postopératoires.
- Mandatée par la Commission fédérale de la qualité, menée par Unisanté en collaboration avec l'EOC, l'UniL et l'UniBE et soutenue par des organisations de santé telles que H+, GSASA, Swiss Nurse Leaders, entre autres, cette étude offre une base solide pour des améliorations ciblées.
- SNL est représentée au sein du comité de pilotage.

[Vers le site web](#)

## Co-Creation of Care (CCC)

- Le projet de recherche interdisciplinaire « Co-Creation of Care », dirigé par l'UZH, la ZHAW et la ZHdK, examine comment la collaboration quotidienne entre le personnel soignant et les patient-es peut être rendue plus humaine, plus partenariale et en même temps plus efficace.
- L'objectif est de développer des recommandations pratiques pour la promotion systématique de la CCC et de contribuer ainsi à l'amélioration des conditions de travail, de l'expérience des patients et de la qualité des soins.
- Le projet est financé par le Fonds national suisse pour la période 2025-2028. Swiss Nurse Leaders est représenté au sein du groupe d'accompagnement.

[Vers le site web](#)

# PROJETS ET MANDATS

## Work around the Clock

- Le projet « WAC – Work around the Clock », soutenu par Promotion Santé Suisse et dirigé par l'Ente Ospedaliero Cantonale (EOC), porte sur la prévention du syndrome du travail posté et des troubles du sommeil qui y sont associés chez le personnel infirmier travaillant en rotation.
- S'appuyant sur les expériences recueillies au Tessin, il vise à améliorer la qualité de vie et la santé du personnel soignant par le biais de formations, de mesures chronobiologiques et d'une collaboration renforcée entre la médecine du travail et la médecine du sommeil.
- SNL est partenaire de soutien du projet.

## Stop au harcèlement sexuel (StopSH)

- Le projet InterventionS TO Prevent Sexual Harassment against nurses (StopSH), lancé par la ZHAW, a pour objectif de développer un ensemble de mesures visant à prévenir le harcèlement sexuel à l'encontre du personnel soignant en soins aigus.
- Le projet a été soumis au Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG). Swiss Nurse Leaders en est le co-promoteur.

## SCOHPICA

- L'étude à long terme SCOHPICA est soutenue 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 durée d'exercice de la profession.
- Swiss Nurse Leaders est représenté au sein du groupe d'accompagnement et soutient l'initiative par des actions de communication. Une éventuelle collaboration plus étroite est en train d'être examinée.

## Groupe de réflexion HES-SO sur les contributions liées à des projets (PgB)

- Dans le cadre de la première étape de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers (offensive de formation), la HES-SO a soumis un projet visant à augmenter le nombre de diplômes de bachelor en soins infirmiers.
- Le projet soumis à Swissuniversities a été approuvé fin 2024.
- Les différents axes du projet amélioreront l'accessibilité et l'attractivité du cursus de bachelor en soins infirmiers, notamment en proposant une formation adaptée aux besoins et aux profils des candidats.
- Swiss Nurse Leaders est représenté au sein du groupe de réflexion.

[À propos du projet](#)

[À propos du projet \(allemand\)](#)

[Vers le site web](#)

# ÉVÉNEMENTS

## Zoom Flashes

Les Zoom Flashes sont notre format d'échange en ligne à l'heure du déjeuner, réservé exclusivement à nos membres. En 2025, 20 Zoom Flashes (2024 : 15) ont été organisés, réunissant au total 312 participants (2024 : 178).

- «Strategieplanung SNL 2026+», B. Zosso, SNL
- «Planification stratégique SNL 2026+», B. Zosso, SNL
- «Pianificazione strategica SNL 2026+», B. Zosso, SNL
- «Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen», B. Holzhammer & Damian Wirth, Terra Institute
- «Annoncer de mauvaises nouvelles en tant que cadre», Ch. Gubser, sanu ag
- «Wie überbringe ich als Führungskraft schlechte Nachrichten?», Ch. Gubser, sanu ag
- «Effizient durch den Führungsalltag mit Zeitmanagement und digitalen Tools», Manfred S. Hertach, Regio Spitex Limmattal
- «Blickfenster auf die Zusammenarbeit mit KI», M. Döring, R. Herkenrath, T. Richter, LUKS
- «Gouvernance partagée : enjeux et défi en milieu hospitalier», M. Prevos-Morgant, CNP
- «Feedback & Wertschätzung», Ch. Gubser, sanu ag
- «Feedback valorisant», Ch. Gubser, sanu ag
- «Intégration et implémentation de l'IA dans les soins», S. Pouzols, CHUV/UniL
- «Do's & Don'ts für mehr Sichtbarkeit auf LinkedIn», C. Wyss-Schmidlin, SNL
- «Leadership in Fach und Linie: Gemeinsam oder einsam?», A. Hermann, A. Conca, Ch. Von Dach
- «Umgang mit Integritätsverletzungen und Machtmissbrauch» (gemeinsam mit Swiss Leaders), C. Stam, Fachstelle Mobbing und Belästigung GmbH
- «Gérer les attentes à l'intégrité et les abus de pouvoir» (gemeinsam mit Swiss Leaders), C. Stam, Fachstelle Mobbing und Belästigung GmbH
- «Datenbasierte Qualitätsentwicklung: Erkenntnisse aus NIP-Q-Upgrade», F. Zuñiga, Uni Basel (INS), F. Feusi, Stiftung Alters- und Pflegeheim Meilen
- «Développement de la qualité fondé sur les données: Résultats du Programme NIP-Q-Upgrade», N. Wellens, La Source, M. Amelbonne & A. Bernard, Butini
- «Lo sviluppo continuo della qualità basata sui dati: Risultati dal programma NIP-Q-Upgrade», L. Corna, SUPSI, M. Franceschini, 5 Fonti
- «Améliorer la collaboration interprofessionnelle: Changer la culture avec TeamSteps», K. Blondon & E. Monachon, HUG



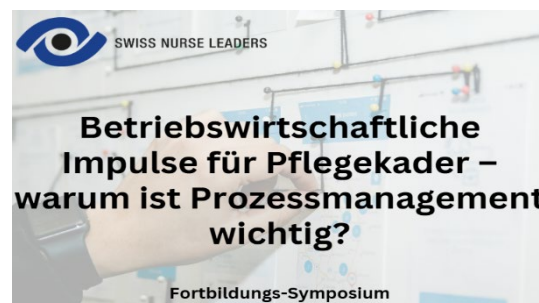
# ÉVÉNEMENTS

## Symposiums de formation continue

Les symposiums sont des formations continues d'une demi-journée spécialement conçues pour nos membres. Trois symposiums ont été organisés en trois langues sur trois thèmes différents. Un quatrième symposium a dû être annulé.



- Le 12 mars 2025, le Réseau Hospitalier Neuchâtelois (RHNE) a accueilli le symposium en français « Haute performance et régénération pour les cadres – Leçons tirées du sport ».
- 172 personnes, issues principalement du RHNE, y ont participé.
- Cet événement, animé par Isabelle Schramm, a clôturé la série de formations continues organisée en collaboration avec le Centre suisse de résilience.



- À la suite de l'assemblée générale, le symposium en allemand ««Betriebswirtschaftliche Impulse für Pflegekader – Warum ist Prozessmanagement wichtig?» s'est tenu le 22 mai 2025 à Olten.
- Dirigée par Olivier Tschudi et Guido Schüpfer, cette manifestation a suscité un vif intérêt : 76 personnes y ont participé et en ont tiré des enseignements précieux pour leur quotidien.



- À Lugano, le 12 juin 2025, s'est tenu le symposium de formation continue en italien « Benessere, motivazione e cura della persona », organisé en collaboration avec le groupe régional du Tessin et animé par Enrico Gambi, MIDA SB.
- Avec 75 participants, ce symposium a également été un franc succès.

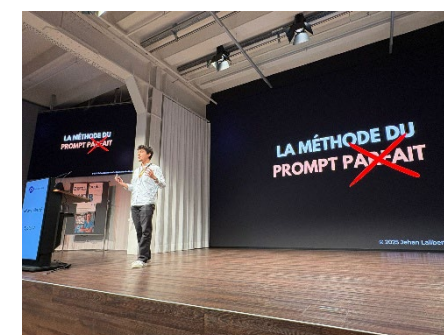
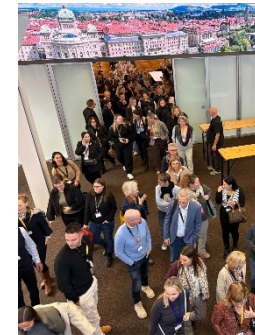


La manifestation «Le pilotage de la transition écologique dans les soins : de la stratégie à l'action» a dû être annulée en raison d'un nombre insuffisant d'inscriptions.

# ÉVÉNEMENTS

## Congrès

- Le congrès national Swiss Nurse Leaders 2025 s'est tenu le 21 novembre à l'Eventforum de Berne.
- L'événement avait pour thème « **Des solutions audacieuses ou des méthodes éprouvées ? Pourquoi pas les deux ? Concepts de gestion pour le système de santé suisse et leur application dans les soins infirmiers** ».
- Au cours de sept exposés de haut niveau, des expert-e-s issus de la théorie et de la pratique ont mis en lumière les concepts de Lean Management, de santé numérique et de Design Thinking, en mettant l'accent sur leur application dans les soins infirmiers. Il en est ressorti que les solutions audacieuses et les concepts éprouvés peuvent être combinés avec succès.
- Un World Café très fructueux a permis une réflexion active et des échanges précieux entre les participants et les intervenants.
- Avec 242 participants, le congrès a affiché complet. L'événement a également été un succès pour les sponsors présents.
- Certaines leçons de leadership tirées du congrès sont résumées dans un article en ligne du magazine LEADER.
- Un grand merci à tous les intervenants, participants et sponsors pour ce congrès réussi !



# GROUPES RÉGIONAUX ET THÉMATIQUES

## Berne



**FÜHRUNGSKOMPETENZ AGILITÄT**

SWISS NURSE LEADERS  
Regionalgruppe Bern  
MINI SYMPOSIUM

15. Mai 2025 | 16:00 - 19:00  
Akademienum Lilenweg  
Lilenweg 7  
3009 Köniz

Anreise mit ÖV empfohlen  
Bus Nr. 17 Haltestelle Weyermatt

REFERENT:INNEN

- 1.) Das Konzept Agilität im Spitalwesen
- 2.) Agile Führung im Akutspital - absolute Notwendigkeit oder völlige Utopie?
- 3.) Praxisbeispiel: Transformation einer instabilen zu einer stabilen-agilen Station

Alle sind herzlich willkommen - inklusive Apéro  
Teilnahme für SNL-Mitglieder kostenlos, für nicht Mitglieder 10.- CHF (Unkostenbeitrag)

www.swissnurseleaders.ch

Le groupe régional de Berne a organisé quatre réunions. Des informations de la part de l'OdA Berne, du Centre de formation en soins infirmiers bernois (BZ Pflege) ainsi que les différents secteurs de soins ont été partagées, Une contribution sur la dotation en personnel créatrice de valeur a été présentée et une visite du nouveau bâtiment du centre psychiatrique de Münsingen a été organisée. En mai, un mini-symposium sur le thème des compétences de direction et de l'agilité a été organisé avec succès et a réuni une cinquantaine de participants. Le groupe régional de Berne a accueilli deux nouveaux membres au sein de son groupe restreint, qui enrichissent les échanges.

## Suisse du Nord-Ouest



SWISS NURSE LEADERS  
REGIONALGRUPPE NORDWESTSCHWEIZ

get2gether

Des réunions en ligne mensuelles ont été organisées sur des thèmes d'actualité, offrant aux participants l'occasion de poser des questions et d'échanger. Le 19 juin 2025, une rencontre très stimulante a eu lieu au centre de santé de Rheinfelden, avec des exposés sur les thèmes « Second Brain » (Manfred S. Hertach) et « Utilisation judicieuse de l'IA générative dans le management » (Andri Puorger). Birgit André a quitté la direction du groupe et Martina Beer ainsi qu'Astrid Schütter l'ont rejointe.

## Suisse orientale / Grisons



SWISS NURSE LEADERS  
REGIONALGRUPPE OSTSCHWEIZ | GRAUBÜNDEN

Au cours de l'année sous revue, les activités du groupe régional n'ont pu se dérouler que de manière limitée. La réunion prévue au printemps a dû être annulée faute d'un nombre suffisant de participants. La réunion prévue à l'automne n'a pas pu avoir lieu en raison de la réorientation professionnelle du responsable du groupe régional, Carmine di Nardo. Ces développements montrent que le contexte et les besoins au sein du groupe régional sont en pleine mutation. Dans le même temps, cela offre l'occasion de donner un nouvel élan et de faire évoluer l'orientation du groupe régional. Carmine di Nardo remercie chaleureusement tous les membres pour leur collaboration au cours des dernières années et souhaite beaucoup de succès au groupe régional sous sa nouvelle direction.

## Romandie



SWISS NURSE LEADERS

www.swissnurseleaders.ch  
#swissnurseleaders  
#everynurseleader

Informiert und koordiniert im Gesundheitswesen führen  
Diriger de manière informée et coordonnée au cœur du système de santé  
Dirigere in modo informato e coordinato nel settore sanitario

L'année 2025 a été marquée, pour le Groupe régional romand, par une forte mobilisation autour de l'élaboration commune de la stratégie 2026+ de Swiss Nurse Leaders. Parallèlement, une enquête sur les besoins des cadres en Suisse romande a été menée auprès de 130 personnes. Les résultats montrent des attentes élevées en matière de réseautage, de formation continue et de soutien professionnel. Ces résultats confirment la pertinence de l'orientation définie au niveau national. De plus, la participation du groupe au congrès mondial SIDIIEF à Lausanne a constitué une occasion importante de se présenter et de nouer des contacts.

# GROUPES RÉGIONAUX ET THÉMATIQUES

## Tessin



En 2025, le groupe régional du Tessin s'est réuni à trois reprises via Zoom pour échanger, réfléchir et partager des idées. Il a organisé le symposium annuel sur le thème « Bien-être, motivation et prise en charge de la personne », un rendez-vous important pour approfondir des thèmes centraux. Le travail s'est poursuivi pour proposer des outils concrets visant à améliorer la gestion, en mettant l'accent sur le bien-être, la motivation et la prise en charge de la personne. Le groupe continue de s'engager dans le développement de pratiques et de compétences favorisant un environnement plus conscient, plus durable et centré sur l'humain.

## Suisse centrale



Le groupe régional de Suisse centrale s'est reconstitué avec succès en 2025. La première réunion a permis aux participants de faire connaissance et de clarifier ensemble leurs attentes. Elle a été suivie en juin d'un événement en ligne très fréquenté, au cours duquel l'hôpital cantonal d'Uri a donné un aperçu de sa structure organisationnelle et des évolutions dans le domaine de la conception organisationnelle. Lors de l'événement principal d'octobre à Stans, consacré à la numérisation, les participants ont manifesté un vif intérêt pour les exemples pratiques et les impulsions données en matière de transformation numérique dans le domaine des soins. Le groupe régional est ainsi de nouveau pleinement opérationnel.

## Zurich-Schaffhouse-Glaris



Le groupe régional ZH-SH-GL a organisé une conférence de printemps couronnée de succès à l'hôpital de Bülach. Sous le thème « La numérisation dans la gestion des soins : alléger le quotidien », des approches axées sur la pratique ont été présentées, qui soutiennent efficacement les cadres du secteur des soins dans leur travail quotidien et simplifient les processus de manière ciblée. La conférence d'automne au centre de santé de Dielsdorf avait pour titre « Future Skills – ce que nous devons savoir faire demain en matière de gestion ». Elle était axée sur les compétences nécessaires à une gestion tournée vers l'avenir et responsable dans le secteur de la santé.

## Clinicien-ne-s de pratique avancée

Depuis 2024, les clinicien-ne-s de pratique avancée sont également admis comme membres au sein de SNL. Ceux-ci se sont constitués en 2025 en un groupe spécialisé comptant une vingtaine de membres. Outre des réunions préparatoires, une première session en ligne a été organisée, au cours de laquelle les conditions-cadres de la collaboration au sein du groupe spécialisé ont été discutées et une première contribution thématique sur le thème « Système de documentation centré sur la personne pour les soins infirmiers » a été présentée. Yvonne Keller et Hanna Burkhalter ont pris la direction du groupe.

# GROUPES RÉGIONAUX ET THÉMATIQUES

## Groupe suprarégional

Afin de mieux impliquer au niveau national les membres intéressés par des thèmes spécifiques, l'initiative suprarégionale a été lancée en 2022. En 2025, deux réunions d'échange ont eu lieu dans le cadre des réunions en ligne du comité directeur.

## Un engagement renforcé

L'année dernière, un vent nouveau a soufflé sur différents groupes. Ceux-ci ont développé une dynamique réjouissante. Le nombre d'événements et de réunions qu'ils ont organisés a nettement augmenté. Nous tenons ici à remercier chaleureusement tous les membres engagés des comités de groupe qui s'investissent bénévolement pour favoriser les échanges au sein de leur groupe régional ou thématique respectif, apportant ainsi une véritable valeur ajoutée aux membres de la SNL !

## Les responsables de groupe

RG	Personne de contact
Berne	Rita Läser & Claudia Lüthi
Suisse orientale	Carmine Di Nardo (à partir de 2026 : Nadja Ammann & Stefan Pott)
Suisse nord-occidentale	Volker Tempelmann
Suisse romande	Krystel Vasserot
TI	Silvia Gonçalves
Suisse centrale	Tatjana Richter
ZH-GL-SH	Nadine Egloff, Daniela Pfeifer-Stöhr
Clinicien-ne-s de pratique avancée	Yvonne Keller

[Coordonnées des responsables de groupe](#)

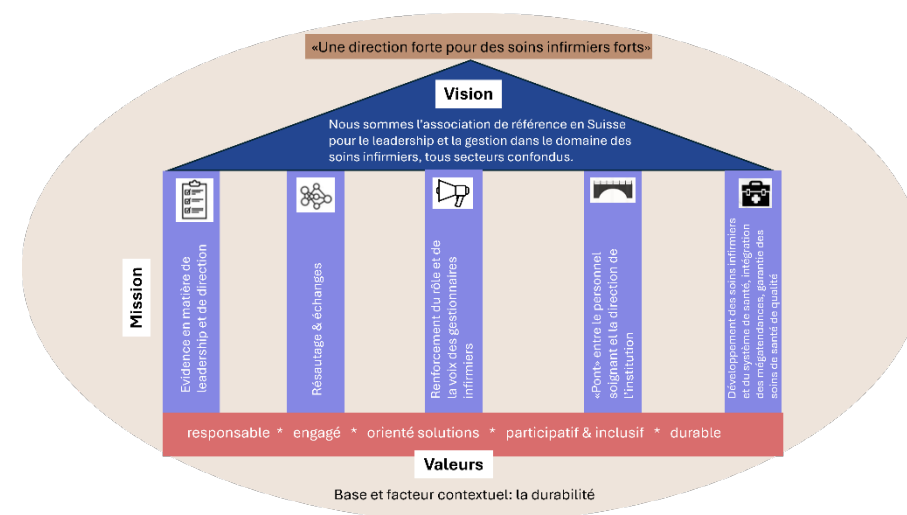
# TRAVAUX INTERNES À L'ASSOCIATION

## Élaboration de la stratégie 2026+

La stratégie X.0 de Swiss Nurse Leaders couvrait les années 2022-2025. La stratégie 2026+ a été élaborée en 2025 dans le cadre d'un processus participatif avec les membres.

Le processus a débuté le 31 janvier par un atelier de lancement inspirant et fructueux, qui a réuni une trentaine de participants. Les résultats de l'atelier et d'autres idées ont ensuite été approfondis avec les membres lors de trois sessions Zoom Flash (DE, FR, IT). Sur cette base, les thèmes ont été regroupés, les champs d'action et les priorités ont été élaborés et classés par ordre d'importance, et la vision, la mission et les axes prioritaires ont été affinés et subdivisés en objectifs de préservation et d'innovation. La consultation des membres a eu lieu en novembre. Les retours ont été très positifs. La stratégie 2026+ sera soumise à l'approbation des membres lors de l'assemblée générale de 2026.

Un grand merci à tous les membres et groupes qui se sont activement impliqués dans ce processus. Forts de nombreuses idées formidables et d'objectifs de développement, nous sommes prêts pour l'avenir !



# TRAVAUX INTERNES À L'ASSOCIATION

## Stratégie de développement durable

Conformément à la Charte du leadership durable signée en 2021 et à la nouvelle définition des soins infirmiers formulée par le Conseil international des infirmières, le comité directeur de la SNL a adopté une stratégie de développement durable pour 2025.

### [Vers la stratégie de développement durable](#)

## Leadership Award

Étant donné que la stratégie 2026+ prévoit une révision du modèle de leadership Swiss Nurse Leaders, qui doit servir de base au Leadership Award, l'organisation de ce dernier a été suspendue jusqu'à l'achèvement de cette révision.

## Réunions du comité

Au cours de l'exercice, le comité s'est réuni à cinq reprises pour des séances en présentiel d'une journée entière au siège à Berne et a tenu 12 réunions en ligne d'une heure et demie ; 7 d'entre elles sous la direction de la présidence sortante, 10 sous la nouvelle coprésidence.

### Thèmes principaux :

- Succession à la présidence
- Stratégie 2026+
- Stratégie de développement durable
- Baromètre CNO 2025
- Événements propres
- Mise en œuvre de l'initiative sur les soins
- Consultations
- Dotation en personnel adaptée aux besoins
- Réglementation des infirmières praticiennes
- Suivi des soins
- Retours d'expérience issus des projets
- Échanges avec les groupes SNL
- Alliance Care
- Partenariats
- Échanges avec les associations patronales
- Avantages pour les membres

### Invité-e-s :

- Michael Simon, INS UniBas
- Yvonne Ribli, SBK-ASI
- Clémence Merçay, OFS/OBSAN
- Joachim Rapin, CHUV/membre de la CQE
- Florian Liberatore & Sylvia Lisman, zhaw
- Candidats au comité



# INTERVENTIONS LORS DE CONFÉRENCES

## Spirit of Bern



Lors du SPIRIT OF BERN 2025 sur le thème « Le système de santé suisse – quelle voie suivre ? », Nadine Morgenthaler-Beuttenmüller, membre du comité directeur, a présenté, au nom de Swiss Nurse Leaders, un exposé intitulé « Augmenter la durée d'exercice de la profession grâce à un leadership fort ». Elle a pu présenter à un large public des valeurs, des attitudes et des pratiques de leadership en accord avec notre modèle de leadership, apportant ainsi une contribution importante au leadership dans le secteur de la santé suisse. Spirit of Berne est une fondation bénéficiant d'un large soutien qui s'est donné pour mission de promouvoir les échanges entre différents acteurs de la société.

[Vers le site web \(allemand\)](#)

## Conférence suisse sur la santé publique, Lugano



La Swiss Public Health Conference est organisée chaque année conjointement par Santé publique Suisse et la Swiss School of Public Health (SSPH+). Lors de la conférence 2025, qui s'est tenue les 10 et 11 septembre à Lugano sur le thème « Mental Health and Wellbeing: Investing in Mental Wealth », Annette Biegger, membre du comité directeur, a animé, au nom de Swiss Nurse Leaders et en collaboration avec SCOHPICA, un atelier intitulé « What do field health professionals expect from data? Insights from nurse leaders in hospitals ». Elle y a montré quelles données les responsables infirmiers ont besoin pour une gestion efficace et comment ils les utilisent de manière ciblée pour le pilotage.

[Vers le site web](#)

## Sidiief



Du 9 au 12 juin 2025 s'est tenu à Lausanne le congrès du « Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone (SIDIIEF) », qui a réuni plus de 1 000 participants venus de 20 pays. Swiss Nurse Leaders, représenté par les trois membres du comité romands, Jane Branger, Silvia Missana et Krystel Vasserot, était présent avec un stand et a eu l'occasion de faire connaître le réseau et de nouer des contacts importants.

[Vers le site web](#)

# PUBLICATIONS

## Baromètre CNO

- Le Baromètre CNO est une étude conjointe de PwC Suisse et Swiss Nurse Leaders. La deuxième édition a été publiée en novembre 2025.
- Basé sur une enquête menée auprès d'une centaine de membres, le baromètre met en évidence les défis les plus urgents du point de vue des directrices des soins infirmiers (CNO), les changements observés, ainsi que les potentiels et les pistes de solution qu'elles envisagent pour relever les défis à venir
- Outre les défis généraux recensés tous les deux ans, cette édition s'est concentrée sur la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers et le virage ambulatoire.

## Prises de position et documents de synthèse

- 16.05.25 : sur [le concept d'expérience professionnelle pour l'admission à un cursus de bachelor ES dans le domaine de la santé \(allemand\)](#).
- 27.06.25 : sur [la dotation en personnel adaptée aux besoins](#).
- 03.07.25 : sur [le message du Conseil fédéral concernant le projet de loi fédérale sur les conditions de travail dans le secteur des soins \(BGAP\) ainsi que sur les modifications de la loi sur les professions de la santé \(GesBG\)](#).

## Articles dans des revues spécialisées

- 10.02.25 : [Leçons de leadership pour tous les secteurs](#). Retour sur les enseignements clés du congrès anniversaire de Swiss Nurse Leaders, dans : Magazine LEADER
- 17.03.25 : [Les responsables des soins infirmiers posent les jalons \(allemand\)](#), dans : Heime und Spitäler
- 17.09.25 : [Une réflexion critique sur l'utilisation de l'intelligence artificielle \(allemand\)](#), dans : Magazine ARTISET
- 29.09.25 : [Swiss Nurse Leaders : des alliances pour une numérisation réussie](#), dans : Competence, magazine en ligne

## Newsletter Infopost

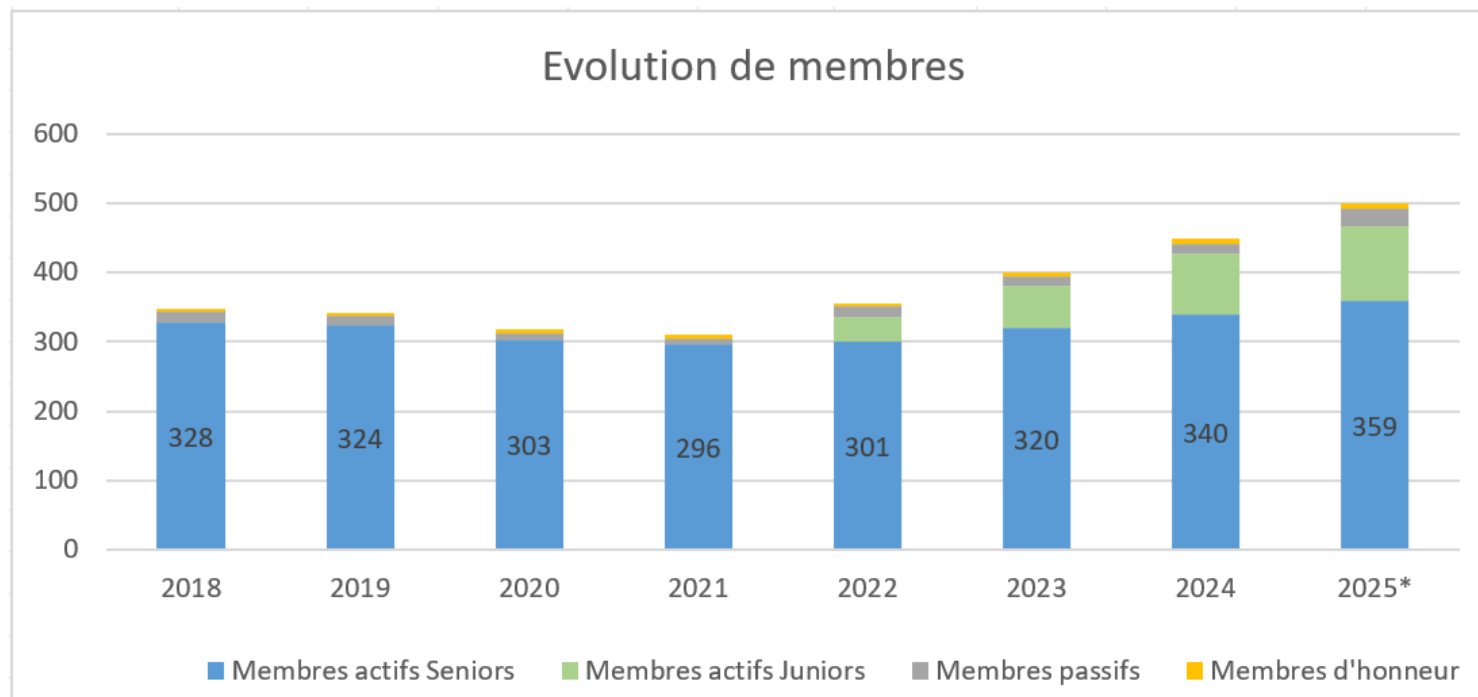
- Notre newsletter (4 fois par an) a été envoyée à environ 630 abonnés.
- Les retours positifs réguliers et l'engagement suscité par nos appels à l'action sont réjouissants.

## LinkedIn

- Notre présence sur LinkedIn ainsi que notre communauté LinkedIn ont encore connu une forte croissance en 2025 :
- Pour la première fois, nous avons dépassé la barre des 5'000 abonné-e-s, ce qui représente une augmentation d'environ un millier de personnes en un an.
- Le nombre de publications (principalement en trois langues) est passé à 205 par an, ce qui correspond à environ 17 publications par mois, soit plus d'une tous les deux jours.

[À télécharger](#)

# ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES

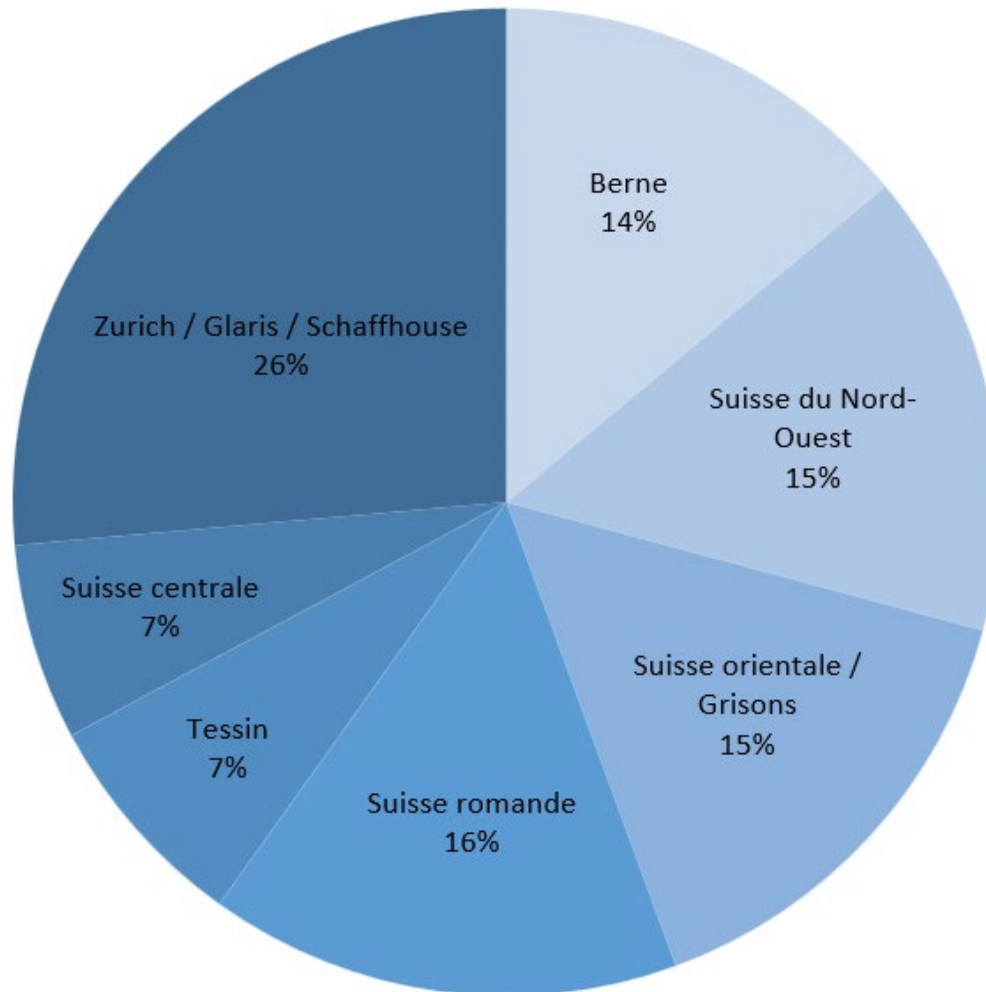


	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
<b>Membres actifs Seniors</b>	328	324	303	296	301	320	340	359
<b>Membres actifs Juniors</b>					34	60	87	107
<b>Membres passifs</b>	16	14	9	9	16	15	15	26
<b>Membres d'honneur</b>	4	4	6	6	5	5	7	7
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>342</b>	<b>318</b>	<b>311</b>	<b>356</b>	<b>400</b>	<b>449</b>	<b>499</b>

\*Etat 31.12.25

Avec 499 membres, dont 466 membres actifs, un nouveau record historique a été atteint.

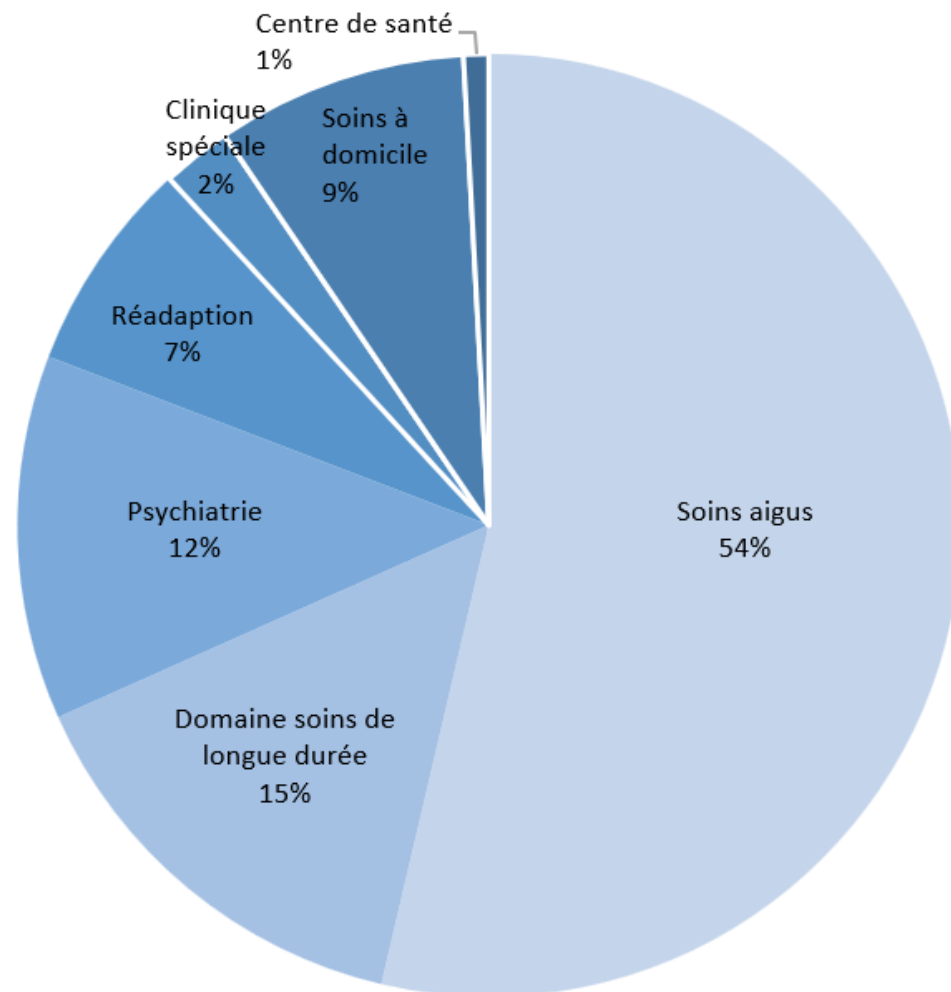
# RÉPARTITION PAR GROUPES RÉGIONAUX



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

		année précédente
Berne	65	61
Suisse du Nord-Ouest	71	68
Suisse orientale / Grisons	71	66
Suisse romande	72	67
Tessin	34	28
Suisse centrale	30	21
Zurich / Glaris / Schaffhouse	123	116
<b>TOTALE</b>	<b>466</b>	<b>427</b>

# RÉPARTITION PAR DOMAINE



## ...selon le domaine spécialisé

		dont femmes	dont hommes
Soins aigus	249	192	57
Domaine soins de longue durée	68	56	13
Psychiatrie	58	31	27
Réadaptation	34	27	7
Clinique spéciale	11	7	4
Soins à domicile	40	32	9
Centre de santé	4	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>466</b>	<b>347</b>	<b>119</b>

# RAPPORT FINANCIER

## Remarque préliminaire

Le secrétariat est responsable de la bonne tenue de la comptabilité. L'organe de révision n'a pas relevé de faits qui lui permettraient de conclure que les comptes annuels ne sont pas conformes à la loi suisse et aux statuts.

## Remarques générales

Au cours de l'exercice sous revue, non seulement des étapes importantes ont été franchies – en premier lieu la passation de pouvoir réussie à la coprésidence par intérim –, mais l'année a également été couronnée de succès sur le plan financier. Au lieu du déficit budgété de CHF -850.-, un bénéfice de CHF 32'679.80 a été réalisé. Ce résultat est d'autant plus réjouissant que les ressources du secrétariat étaient limitées en raison d'absences pour cause d'accident et de maladie.

Ce bon résultat est notamment dû au congrès, qui a affiché complet et qui suscite désormais un vif intérêt chez les sponsors. Associé à une réduction des dépenses liées aux prestations de tiers, il a largement contribué à un excédent de recettes d'environ CHF 13'000 par rapport au budget.

Grâce aux résultats positifs des dernières années, le développement de l'association conformément à la stratégie 2026+ peut s'appuyer sur une base financière solide.

# COMPTE DE RÉSULTAT

## Comptes de résultats

<b>Produits</b>	<b>1.1.-31.12.2025</b>	<b>Budget 2025</b>	<b>1.1-31.12.2024</b>
Cotisations des membres	219'260.00	222'200.00	214'800.00
Séminaires	21'593.60	23'000.00	16'575.00
Congrès	69'427.61	50'750.00	90'025.41
Intérêts		50.00	97.75
Autres produits	3'477.00	4'300.00	1'677.70
<b>Total Produits</b>	<b>313'758.21</b>	<b>300'300.00</b>	<b>323'175.86</b>

<b>Charges</b>	<b>1.1.-31.12.2025</b>	<b>Budget 2025</b>	<b>1.1-31.12.2024</b>
Charges prestations de services	56'509.35	87'530.00	80'609.67
Charges de personnel	195'907.65	183'470.00	196'377.80
Charges de locaux	12'772.50	14'250.00	15'980.95
Charges administratives	15'888.91	15'900.00	16'030.90
<b>Total Charges</b>	<b>281'078.41</b>	<b>301'150.00</b>	<b>308'999.32</b>
<b>Bénéfice</b>	<b>32'679.80</b>	<b>-850.00</b>	<b>14'176.54</b>

# COMPTE DU CONGRÈS (annexe)

Décompte final du congrès 2025, en CHF

<b>Charges</b>		
	<b>Budget</b>	<b>Comptes</b>
Localisation / Technique / Catering	25'000.00	28'174.30
Traduction	8'500.00	6'462.65
Intervenant-e-s	10'850.00	4'456.70
Matériel	150.00	449.40
<b>Total</b>	<b>44'500.00</b>	<b>39'543.05</b>
<b>Produits</b>		
	<b>Budget</b>	<b>Comptes</b>
Frais de participation (moins rabais)	84'250.00	84'829.00
Sponsoring	11'000.00	24'141.66
<b>Total</b>	<b>95'250.00</b>	<b>108'970.66</b>

<b>Contribution de couverture</b>	<b>50'750.00</b>	<b>69'427.61</b>
-----------------------------------	------------------	------------------

# COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat 2025 se solde par un **bénéfice de CHF 32'679.80**. Ce montant est nettement supérieur au montant budgété (-CHF 850.-). Tant du côté des recettes que des dépenses, les résultats se sont avérés nettement plus positifs : les recettes, d'un montant de CHF 31'758.- ont dépassé de quelque CHF 13'400.- le montant budgété, tandis que les dépenses, d'un montant de CHF 281'078.- ont été inférieures de quelque CHF 20'000.- au budget.

**Du côté des recettes**, ce résultat positif s'explique par les recettes nettement plus élevées générées par le congrès national : le congrès a affiché complet et les sponsorings ont permis de générer des recettes nettement supérieures aux prévisions. Ce dernier point est le résultat direct de la mise en œuvre des mesures de financement formulées dans le cadre du mandat de révision des tâches du secrétariat en 2024. Le décompte du congrès (voir ci-dessous) montre que la contribution de couverture réalisée est supérieure d'environ 13'500.- à celle prévue au budget. En ce sens, le congrès peut également être qualifié de succès sur le plan financier.

Les recettes provenant des cotisations des membres, d'un montant de CHF 219'260.-, ont été légèrement inférieures aux prévisions budgétaires, mais dépassent de près de CHF 5'000 le montant de l'année précédente. Les recettes provenant des séminaires ou symposiums ont été légèrement inférieures aux attentes ; un symposium a dû être annulé en raison d'un nombre insuffisant d'inscriptions. En revanche, les symposiums réalisés ont attiré un public nombreux et ont largement compensé le manque à gagner lié à l'annulation du symposium. Les cotisations des membres restent la principale source de revenus de l'association. Afin de couvrir les frais du secrétariat et de financer les activités de l'association, les recettes provenant des symposiums et du congrès restent indispensables.

**Du côté des dépenses**, le résultat positif s'explique principalement par la baisse significative des dépenses liées aux prestations de services. Cela s'explique d'une part par la réduction des dépenses liées au symposium annulé ; d'autre part, malgré des activités très intenses, les groupes ont utilisé moins de fonds que ce qui avait été initialement demandé. Les groupes ont pu organiser leurs nombreuses manifestations de grande qualité de manière très rentable. Les coûts liés à la mise à jour du nouveau site web, également budgétés dans la rubrique « Prestations de services », n'ont pas été utilisés. Grâce à l'utilisation d'outils de traduction, les dépenses de traduction ont en outre pu être économisées (à l'exception du congrès).

Les frais de personnel sont supérieurs d'environ CHF 12'000.- au budget et s'expliquent par des absences pour cause d'accident et de maladie et les heures supplémentaires qui en ont résulté, ainsi que par de légers ajustements de charge de travail au sein du secrétariat. Les frais de personnel restent le poste de dépenses le plus important. Les frais administratifs ont correspondu assez précisément au budget et sont restés stables par rapport à l'année précédente.

# BILAN

Bilan	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
<b>Actifs</b>				
<b>Actifs à court terme</b>				
PostFinance cpmtes de l'association 70-493777-1	54'587.00	35'881.75		
Compte Valiant	174'325.90	154'302.05		
Actifs transitoires	5'720.00	13'128.75		
PostFinance compte du Fonds 16-207984-0	56'664.60	56'724.60		
<b>Sous-total Actifs à court terme</b>	<b>291'297.50</b>	<b>260'037.15</b>		
<b>Passifs</b>				
<b>Capitaux étrangers</b>				
Passifs transitoires	12'398.15	13'757.60		
Fonds SNL Bern	56'664.60	56'724.60		
<b>Sous-total Capitaux étrangers</b>	<b>69'062.75</b>	<b>70'482.20</b>		
<b>Capital de l'organisation</b>				
Capital propre	189'554.95	175'378.41		
Bénéfice	32'679.80	14'176.54		
<b>Sous-total Capital de l'organisation</b>	<b>222'234.75</b>	<b>189'554.95</b>		
<b>Total Actifs</b>	<b>291'297.50</b>	<b>260'037.15</b>	<b>Total Passifs</b>	<b>291'297.50</b>
				<b>260'037.15</b>

# COMMENTAIRES SUR LE BILAN

Le bilan au 31 décembre 2025 montre que le **capital de l'organisation** a pu être augmenté de 32'679.80 CHF pour atteindre 222'234.75 CHF grâce au bénéfice réalisé.

**L'objectif** (capital de l'organisation = budget annuel) n'est pas encore atteint, mais la tendance est bonne : le capital de l'organisation correspond actuellement à 73,8 % (contre un peu moins de 60 % l'année précédente) du budget annuel, ce qui représente une nette amélioration par rapport à l'objectif.

**La liquidité** a pu être améliorée d'environ 31'200 CHF par rapport à l'année précédente. Les fonds propres garantissent la liquidité de l'association : les dépenses courantes peuvent être couvertes par les cotisations des membres et par les recettes provenant des manifestations, ces dernières étant indispensables pour financer les activités de l'association.

Les capitaux étrangers représentent 23,7 % du total du bilan (contre 27 % l'année précédente), ce qui signifie que la **situation financière** de l'association s'est encore améliorée par rapport à l'année précédente. Les fonds propres permettent de couvrir d'éventuelles fluctuations entre le budget et les comptes réels.

# COMMENTAIRES SUR L'ÉVOLUTION FINANCIÈRE

Le redressement 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 2025.

Année	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Résultat	-16'510	-33'633	-640	40'615	8'081	14'176	32'680

Grâce au bénéfice réalisé en 2025, la situation financière de l'association s'est à nouveau nettement améliorée et se rapproche encore davantage de l'objectif fixé. Les résultats positifs des dernières années permettent de disposer d'une certaine marge de manœuvre financière pour le développement futur de l'association.

Cependant, avec l'évolution réjouissante de l'association (augmentation du nombre de membres ; augmentation du nombre et de la qualité des manifestations ; nombreuses activités des groupes) et la réduction des dépenses pour les prestations de tiers, la charge de travail au sein du secrétariat a également continué d'augmenter. Afin de garantir le développement de l'association, les ressources du secrétariat ont dû être légèrement ajustées (+15 %), ce qui, combiné aux investissements pour le développement de l'offre dans le cadre de la nouvelle stratégie, se traduit par un budget déficitaire en 2026. Cet investissement dans notre propre personnel spécialisé est plus judicieux que le recours à des prestations tierces, d'autant plus qu'il permet de garantir la préservation du savoir-faire au sein de l'association. De plus, comme les prestations fournies par le secrétariat sont nettement moins coûteuses que celles fournies par des tiers (cf. résultats de l'examen des tâches en 2024), cela se traduit par des contributions de couverture plus élevées sur les manifestations. La gestion du travail est également rendue possible grâce à l'engagement important et jusqu'à présent bénévole de la présidence et du comité.

Afin de couvrir les frais du secrétariat et de pouvoir financer les activités de l'association, les recettes provenant des réunions et des congrès restent indispensables. Cette dépendance représente un double défi : compte tenu de la situation financière difficile de nombreux établissements, il devient plus difficile d'attirer suffisamment de participants pour des manifestations payantes ; d'autre part, l'organisation du congrès, dont l'ampleur ne cesse de croître, mobilise de plus en plus de ressources au sein du secrétariat, d'autant plus que celui-ci est planifié et réalisé en interne. Cette évolution doit être suivie de près.

# RAPPORT D'AUDIT

DieWirtschaftsprüfer.ch AG

Friedenstrasse 41  
CH-3000 Thun  
Weekendweg 4  
CH-3676 Ebnikon  
Lübbelweg 11  
CH-2510 Könolfingen

Telefon +41 33 650 11 00  
Umswahl +41 79 372 08 86

E-Mail: [mail@diewirtschaftspruefer.ch](mailto:mail@diewirtschaftspruefer.ch)  
UID/MwST-Nr.: CHE-109.974.025 MWST  
Zusatznummer PAB: 805 555

Referenz: weu  
Thun: 20. März 2026

DieWirtschaftsprüfer.ch AG, Friburgerstrasse 41, CH-5603 Taub

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

DieWirtschaftsprüfer.ch AG

[Vers le site web \(allemand\)](#)

## Reviewbericht der Revisionsstelle gemäss PS 910 betreffend die Jahresrechnung 2025

Auftragsgemäss haben wir eine Review der Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung) des Vereins Swiss Nurse Leaders für das am 31. Dezember 2025 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

# PRÉSIDENTE

## Adieu



**Mario Desmedt, Président**  
**Daniela Bieri, Vice-Présidente**

- Lors de l'assemblée générale du 22 mai 2025 à Olten, Mario Desmedt et Daniela Bieri ont été remerciés pour leur travail remarquable et ont fait leurs adieux sous un tonnerre d'applaudissements et une ovation debout.
- Ils ont tous deux siégé au comité pendant 14 ans et ont dirigé Swiss Nurse Leaders pendant 4 ans et demi en tant que président et vice-présidente.
- Il convient de souligner tout particulièrement leur engagement en faveur de la transformation de l'association, l'élaboration du modèle de leadership et les différentes activités organisées dans le cadre du 40e anniversaire de Swiss Nurse Leaders.
- L'assemblée générale a souligné leurs réalisations exceptionnelles en les élisant respectivement président d'honneur (M. Desmedt) et membre d'honneur (D. Bieri). Toutes nos félicitations et un grand MERCI !

## Élection de la nouvelle présidence par intérim



**Gabi Brenner, Co-Présidente par intérim**  
**Hans-Peter Wyss, Co-Président par intérim**

- L'assemblée générale a élu Gabi Brenner, directrice des soins à l'USZ, et Hans-Peter Wyss, CEO de Spitex Region Brugg AG, à la tête d'une nouvelle coprésidence par intérim pour un an.
- La transition à la tête de l'association s'est déroulée sans heurts. Grâce à leurs compétences étendues et complémentaires ainsi qu'à leur expérience acquise à l'hôpital universitaire et dans une organisation d'aide et soins à domicile, le duo de direction a réussi à poser des jalons importants, à nouer des partenariats, à accroître la visibilité de l'association et à renforcer la voix des cadres infirmiers de tous les secteurs de soins.
- Après cette année de transition, l'objectif est de pourvoir à nouveau le poste de présidence de manière permanente lors de l'assemblée générale de 2026, dans un esprit de continuité pour les années à venir.

# COMITÉ

## Nouveaux membres

Sur proposition du comité, l'assemblée générale du 22 mai 2025 a élu trois nouveaux membres au sein de l'organe stratégique de notre association. Ils ont été chaleureusement accueillis et ont désormais commencé à écrire leur propre chapitre au sein du comité de Swiss Nurse Leaders.

### Silvia Missana-Hefti

- Silvia Missana-Hefti a été directrice des soins au Centre Médical Gare de Vevey et, depuis mai 2025, directrice du Centre médico-social de Pully. Elle est notamment titulaire d'un MAS en gestion stratégique des organisations de santé.
- Au sein du comité, Silvia Missana-Hefti représente le secteur d'aides et soins à domicile et la région romande.
- Bienvenue, Silvia !

### Christoph Duwan

- Christoph Duwan a longtemps occupé les fonctions de directeur adjoint des soins et de chef de service à la clinique privée Wyss AG. Il a quitté cet établissement en 2025 et est actuellement en passe de changer d'emploi. Christoph Duwan a suivi plusieurs formations continues, notamment un EMBA en gestion stratégique.
- Christoph Duwan représente au sein du comité le domaine de la psychiatrie et la région de Berne.
- Bienvenue, Christoph !

### Mirela Halkic

- Mirela Halkic a longtemps occupé les fonctions de responsable des soins et de directrice adjointe de la maison de retraite Rigahaus à Coire. Elle a quitté le Rigahaus en 2025 et est actuellement en passe de changer d'emploi. Elle est notamment titulaire d'un Master of Science en leadership et gestion du MCI Innsbruck.
- Au sein du comité, Mirela Halkic représente le domaine des soins de longue durée et la région de Suisse orientale.
- Bienvenue, Mirela !



# COMITÉ

## Co-Présidente par intérim



### Gabi Brenner

Coprésidente par intérim depuis  
mai 2025  
Membre du comité depuis avril  
2023

#### Comités / Projets :

- Baromètre CNO 2025
- Comité consultatif H+
- Réseau des soins infirmiers
- Soins infirmiers avancés (APN) : Soundingboard OFSP
- Daisy
- Projet Co-Creation of Care
- Projet « Stop au harcèlement sexuel »

## Co-Président par intérim



### Hans-Peter Wyss

Coprésident par intérim depuis  
mai 2026  
Membre du comité depuis  
novembre 2024

#### Comités/projets :

- Baromètre CNO 2025
- Comité consultatif H+
- Réseau des soins infirmiers
- Comité d'organisation du congrès 2025
- Direction du groupe régional Suisse du Nord-Ouest
- Affaires internes de l'association

# COMITÉ

## Membre du comité



**Annette Biegger**

Membre du comité depuis janvier 2021

### Comités/Projets :

- Comité directeur de l'APN-CH
- Comité consultatif H+
- Membre du comité directeur d'Oda Santé (siège H+)
- Soudingboard INS
- Symposium latin « Shared Leadership »
- Groupe spécialisé SNL «Clinicien-nes de pratique avancée»
- Présentation du modèle de leadership à la SUPSI
- Projet « Work around the Clock »
- Projet Safe Care Switzerland
- Congrès de santé publique : exposé

## Membre du comité



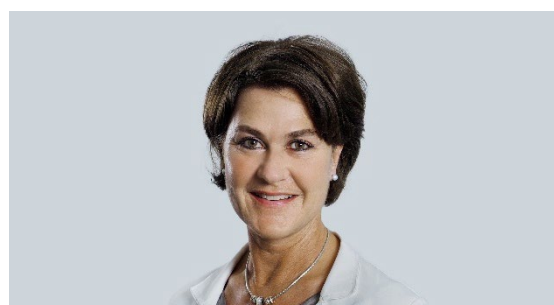
**Jane Branger**

Membre du comité depuis janvier 2023

### Comités/projets :

- Groupe régional Romandie
- Leadership Award

## Membre du comité



**Carmen Dollinger**

Membre du comité depuis janvier 2020

### Comités/projets :

- Baromètre CNO 2025
- Présentation du modèle de leadership chez juventus wittlin stauffer

## Membre du comité



**Christoph Duwan**

Membre du comité depuis mai 2025

### Comités/Projets :

- BePersonal
- Leadership Award

# COMITÉ

## Membre du comité



**Sonja Forster**  
Membre du comité depuis janvier 2024

**Comités/projets :**

- ENDA
- Comité d'organisation du congrès 2025
- Groupe régional Suisse centrale
- BePersonal

## Membre du comité



**Mirela Halkic**  
Membre du comité depuis mai 2025

**Comités/projets :**

- 

## Membre du comité



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

**Comités/projets :**

- Baromètre CNO 2025
- Groupe régional ZH/GL/SH
- BePersonal
- CHOP 99
- Crowis
- Leadership Award

## Membre du comité



**Silvia Missana**  
Membre du comité depuis mai 2025

**Comités/projets :**

- Groupe régional Romandie

# COMITÉ

## Membre du comité



**Daniel Mohr**  
Membre du comité depuis janvier 2021

### Comités/projets :

## Membre du comité



**Nadine Morgenthaler-Beuttenmüller**  
Membre du comité depuis janvier 2024

### Comités/projets :

- Agenda des soins de base OFSP
- Comité d'organisation du congrès 2025
- Comité d'organisation du Symposium
- Spirit of Berne : conférence

## Membre du comité



**Krystel Vasserot**  
Membre du comité depuis janvier 2020

### Projets :

- Groupe d'accompagnement SCOHPICA
- Responsable du groupe régional Romandie
- Symposium latin « Shared Leadership »
- Groupe de réflexion HES-SO Contributions liées à des projets

# SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

## Secrétaire générale



**Barbara Zosso**  
Secrétaire générale depuis mars  
2022

## Secrétaire générale adjointe



**Claudia Wyss-Schmidlin**  
Secrétaire générale adjointe  
depuis juillet 2024  
  
Assistante de la secrétaire  
générale d'octobre 2022 à juin  
2024

## Assistante administrative



**Sandra Anderegg**  
Assistante administrative depuis  
septembre 2023

# PARTENAIRES ET COOPÉRATIONS

## Réseau des soins (ASI-APSI-SNL)



Dans le cadre du « Réseau des soins », l'ASI, l'APSI et SNL échangent leurs points de vue sur les thèmes de la politique des soins et recherchent des positions communes. La mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers ainsi que la nouvelle organisation faîtière Alliance Care, fondée par l'ASI, ont été au centre des discussions. Deux réunions entre les présidences ainsi que plusieurs rencontres bilatérales et trilatérales entre les directrices et directeurs ont eu lieu. Des échanges ont également été organisés dans le cadre de réunions du comité.

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

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

## Swiss Leaders



La collaboration avec l'organisation partenaire Swiss Leaders reste fructueuse et enrichissante : les membres de Swiss Nurse Leaders bénéficient de prestations supplémentaires de l'association des cadres, qui sont très appréciées. Le soutien apporté au congrès national s'est également avéré précieux : la page d'accueil a permis de donner une image professionnelle et la gestion des participants a considérablement allégé la charge de travail du secrétariat. Les sessions Zoom Flashes / Meet the Expert organisées conjointement ont suscité un vif intérêt auprès des membres des deux organisations.

[Vers le site web](#)

## APN-CH



Swiss Nurse Leaders est cofondateur d'APN-CH, l'organisation chargée de la réglementation du titre d'expert en soins infirmiers. Outre la poursuite des enregistrements et la préparation du ré-enregistrement, les travaux de la Confédération visant à réglementer le rôle des APN ont également été suivis. SNL est représenté tant au sein du comité que dans l'organisation faîtière.

[Vers le site web](#)

## The Daisy Foundation



Swiss Nurse Leaders a rejoint la Fondation Daisy en 2024. Cette fondation internationale a pour objectif de rendre hommage aux infirmières et infirmiers exceptionnels qui changent positivement la vie des patient-e-s. Après la signature de l'accord de collaboration en 2024, une première rencontre avec la représentante européenne de la Fondation Daisy a eu lieu en 2025.

[Vers le site web \(anglais\)](#)

# PARTENAIRES ET COOPÉRATIONS

## H+ Les Hôpitaux de Suisse



Swiss Nurse Leaders siège au conseil consultatif de H+ depuis 2025. Ce conseil consultatif réunit les associations représentant les cadres des principaux groupes professionnels (soignants et médecins). Deux réunions ont eu lieu au niveau opérationnel ainsi qu'une réunion au niveau du comité directeur. Les thèmes abordés ont principalement porté sur la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers ainsi que sur le rôle et la réglementation des infirmières de pratique avancée (ANP). Au niveau opérationnel, des échanges réguliers ont eu lieu avec les responsables des domaines Politique et Formation H+.

[Vers le site web](#)

## OdA Santé



Jusqu'à l'été 2025, Swiss Nurse Leaders était représenté au comité d'OdASanté par Sandra Jeanneret, directrice des soins infirmiers au Réseau Hospitalier Neuchâtelois (siège de H+). Un grand merci à Mme Jeanneret pour son engagement sans faille ! Désormais, c'est Annette Biegger, directrice des soins infirmiers à l'Ente Ospedaliero Cantonale et membre du comité de Swiss Nurse Leaders, qui assume cette fonction en tant que représentante de H+.

[Vers le site web](#)

## Commission de la qualité H+



Bruno Dolci, Integrierte Psychiatrie Winterthur, a représenté Swiss Nurse Leaders jusqu'en octobre 2025 au sein de la Commission spécialisée Qualité (FKQ) de H+. La FKQ soutient H+ dans l'élaboration de concepts, de recommandations et de rapports sur des thèmes liés à la qualité. La commission spécialisée a décidé de renoncer à l'avenir aux représentations organisationnelles et d'accueillir à la place des personnes représentant la gestion de la qualité dans les hôpitaux.

[Vers le site web](#)

## Institut des sciences infirmières de l'Université de Bâle



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

[Vers le site web](#)

# PARTENAIRES ET COOPÉRATIONS

## VPPS



Swiss Nurse Leaders échange ponctuellement avec l'Association suisse des cadres infirmiers en psychiatrie (VPPS) sur des thèmes liés au leadership et à la pratique dans le domaine de la psychiatrie.

[Vers le site web](#)

## Centre suisse de résilience



Dans le cadre d'un partenariat de longue date avec le Centre suisse de résilience, plusieurs symposiums de formation ont été organisés à l'intention des cadres infirmiers. Le dernier symposium de la série, pour l'instant, s'est tenu au printemps 2025 à Neuchâtel.

Les membres de Swiss Nurse Leaders bénéficient désormais d'une réduction de 20 % sur les événements publics organisés par le 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'appuie sur les compétences du Leadership Model Swiss Nurse Leaders. Les compétences des participants sont évaluées avant et après le CAS à l'aide d'un outil d'auto-évaluation spécialement développé à cet effet.

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](#)

# PROGRAMME



SWISS NURSE LEADERS

**Congrès national de Swiss Nurse Leaders**

**Virage ambulatoire  
et soins intégrés**

Opportunités et défis pour les cadres infirmiers

20 novembre 2026  
Eventforum Berne



SWISS NURSE LEADERS

Mitgliederversammlung  
Assemblée générale  
Assemblea generale

**04.06.2027**

Save the date!

# MERCI

Swiss Nurse Leaders remercie chaleureusement tous ses membres, ses groupes régionaux et spécialisés, ses partenaires, ses sponsors et tous ses autres soutiens pour leur engagement au cours de l'année écoulée et se réjouit de travailler avec eux, conformément à la stratégie 2026+, sur des thèmes et des projets destinés aux cadres du secteur des soins infirmiers en Suisse.

