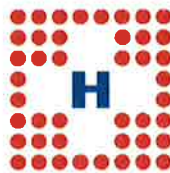




DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
LES HÔPITAUX DE SUISSE
GLI OSPEDALI SVIZZERI



Schweizerische Vereinigung
der Spitaldirektorinnen und
Spitaldirektoren

Expert / experte en gestion hospitalière avec diplôme fédéral

Directives

Approuvées par la commission d'examen le 16 février 2009

	Page
1. Introduction	2
2. Informations concernant l'octroi du diplôme	2
3. Conditions d'admission	3
4. Examen	3
5. Les compétences des experts en gestion hospitalière	4
6. Epreuves	5
7. Dispositions finales	13

1. Introduction

- 1.1 Les présentes directives ont pour but de fournir aux candidats à l'examen professionnel supérieur des informations complètes et détaillées sur des points de détails non formulés - ou faisant l'objet d'une formulation générale - dans le règlement.
- 1.2 Les directives se basent sur le règlement du 17.08.2009 en vigueur.
- 1.3 La commission d'examen peut adapter les directives aux nouvelles conditions après chaque examen dans la mesure où ces modifications n'enfreignent pas le règlement.
- 1.4 Secrétariat d'examen, direction d'examen
Karin Maier, H+ Bildung, Rain 36, 5000 Aarau. Tél. 062 926 90 12
- 1.5 Notions et abréviations :

FMH	Fédération des médecins suisses
SyS	Système de santé
HMO	Health Maintenance Organisation
H+	H+ Les Hôpitaux de Suisse (association hospitalière suisse)
H+ Bildung	Centre de formation de l'association hospitalière suisse H+
TI	Technologies de l'information
PME	Petites et moyennes entreprises
LAMal	Loi sur l'assurance-maladie
OP	Salle d'opération
CE	Commission d'examen
EGH	Experts / expertes en gestion hospitalière
FSDH	Fédération suisse des directrices et directeurs d'hôpitaux

2. Informations concernant l'octroi du diplôme

- 2.1 La fréquence et les dates des épreuves planifiées sont fixées par la CE (en tenant compte du ch. 4.11 du règlement).
- 2.2 La publication est effectuée par les organes de H+ et de la FSDH.
- 2.3 La CE fixe avant chaque publication la taxe d'examen à la charge des candidats.

3. Conditions d'admission

3.1 Diplômes

Outre l'examen professionnel de « Spécialistes en gestion hospitalière », la commission d'examen peut reconnaître d'autres formations sur la base d'une procédure d'admission individuelle ou d'un examen d'admission. Elle peut notamment reconnaître l'une des formations suivantes :

- études d'économie à l'université, dans une haute école spécialisée ou une école supérieure,
- études supérieures ou diplôme fédéral (examen professionnel supérieur) dans un domaine lié au secteur hospitalier (médecine, soins infirmiers, laboratoire, Facility Management, hôtellerie, droit, controlling, etc.), avec des connaissances suffisantes ou une formation complémentaire en finances et comptabilités (attestée ou par examen d'admission).

3.2 Expérience professionnelle

Une expérience de gestion à un poste à temps partiel exige une durée correspondante plus importante (par exemple 15 mois pour une activité à 80%). L'expérience de gestion peut être acquise dans la gestion du personnel (fonction du supérieur hiérarchique) et/ou dans le cadre d'une tâche de direction qualifiée (controller, assistant de direction, etc.).

On entend par institution de soin de longue durée:

- les établissements médico-sociaux
- les institutions pour les personnes avec handicap, les communautés et ateliers
- les services de soins à domicile et les institutions ambulatoires
- les unités de soins décentralisées et les institutions de réadaptation

4. Examen

4.1 Organisation et réalisation

La personne déléguée par H+ Bildung planifie et dirige les tâches administratives de la préparation, de la réalisation et de l'évaluation des examens au nom et sur mandat de CE. Elle est également l'interlocutrice des experts et des candidats auxquels elle fournit les documents et formulaires nécessaires.

5. Les compétences des experts en gestion hospitalière (EGH)

		Compétences interrogées dans les épreuves :
1	Les experts en gestion hospitalière analysent et évaluent l' environnement politique et économique régional, national et international dans le domaine de la santé et des affaires sociales afin de pouvoir positionner avec succès leur institution dans le futur système de santé.	1, 3.1, 5.3
2	Les experts en gestion hospitalière interprètent la législation suisse, notamment dans le domaine de la santé et des affaires sociales, et appliquent correctement les dispositions dans leur forme et leur contenu.	1.1, 1.2, 4.2,
3	Les experts en gestion hospitalière analysent les différents modèles et systèmes d'économie de la santé en Suisse et les intègrent dans un concept de développement stratégique pour leur entreprise.	1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 3.2, 4.3, 4.5
4	Les experts en gestion hospitalière formulent une politique d'entreprise dans les conditions-cadres données en tenant compte de l'évolution politique, sociale, économique, écologique, juridique et technologique.	1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 4.4, 4.6, 5.3
5	Les experts en gestion hospitalière maîtrisent (c'est-à-dire qu'ils connaissent, appliquent, contrôlent et évaluent) les principes et les instruments de la gestion d'entreprise . Ils orientent leur management d'un point de vue systémique aux piliers stratégiques tels que les finances, la clientèle, les processus et l'organisation.	2.2, 3.1, 3.2, 4.2, 4.3, 5
6	Les experts en gestion hospitalière jouent leur rôle de leader pour motiver une équipe interdisciplinaire. Ils évaluent et organisent les ressources humaines de façon rationnelle et efficace en tenant compte des compétences individuelles et collectives, dans le but d'atteindre les objectifs d'entreprise. Ils activent les ressources nécessaires en garantissant ainsi le niveau de compétence indispensable pour une évolution cohérente du marché.	2, 3.4, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3,
7	Les experts en gestion hospitalière reconnaissent les intérêts et les spécificités de la pratique professionnelle et/ou des professions/fonctions de la branche et encouragent leur évolution dans le respect des dispositions légales.	1.1, 4.1, 4.2, 4.3,
8	Les experts en gestion hospitalière encouragent une politique innovatrice . Ils suivent avec attention l'évolution tech-	4.4, 4.5, 4.6, 5.4, 5.5, 5.6

	nologique et définit des stratégies nécessaires pour la réalisation de changements.	
9	Les experts en gestion hospitalière ordonnent, mènent et surveillent des projets dans les domaines les plus divers comme le marketing, l'organisation, les investissements, l'introduction de nouvelles technologies, y compris des TI.	3.3, 3.4, 4.4, 4.6, 5
10	Les experts en gestion hospitalière effectuent des analyses des risques et prennent des mesures appropriées pour améliorer les processus, minimiser les risques et limiter les sinistres.	3.2, 3.4, 5.4, 5.6

6. Epreuves

Structure et numérotation conformément au chapitre 5.1 du règlement.

Epreuve	Mode d'interrogation	Durée
1 Structures externes, normes juridiques, financement	écrit	90 min.
2 Gestion	écrit	60 min.
3 Politique d'entreprise	écrit	120 min.
4 Ressources	écrit	120 min.
5 Outils et méthodes	écrit	90 min.
6 Entretien d'intégration matières 1 à 5	oral	45 min.
7 Etude de cas	écrit	180 min.
Total des épreuves écrites		11 h
Total des épreuves orales		¾ h
Durée totale de l'examen		11 ¾ h

1 Structures externes, normes juridiques, financement

1.1 Politique sanitaire et droit de la santé

Les candidats

- expliquent les processus de décision au sein du secteur de la santé (SyS), énumère les principaux acteurs (institutions politiques, associations, groupes d'intérêts) et décrivent leurs objectifs, leurs possibilités d'influence et leurs interactions
- analysent les éléments de la planification et de l'orientation des prestations et expliquent leur fonctionnement
- décrivent les réformes mises en place dans le SyS ces dernières années et analysent l'état actuel des débats/évolutions
- citent les normes juridiques concernant les soins de santé au plan fédéral et cantonal et expliquent leur principale fonction
- citent les principaux types de maladie et les principales causes de décès en Suisse
- expliquent l'intérêt et l'organisation de la médecine sociale et préventive
- décrivent les objectifs de l'éthique et leur influence sur les décisions prises au sein du SyS

1.2 Economie de la santé

Les candidats

- expliquent la composition des coûts du SyS et expliquent leur évolution au plan national et international ainsi que leurs différences
- définissent les prestataires de santé (LAMal 35 et suivants), leurs tâches et leur mise en réseau et expliquent leur mission pour l'approvisionnement en soins
- expliquent les contenus et les mécanismes de fonctionnement du marché de la santé en Suisse
- citent des formes de rationnement visées par la loi ou existantes *de facto* et les évalue sous l'aspect du ratio coûts/utilité et les aspects éthiques

1.3 Financement, système de rémunération au plan national et international

Les candidats

- décrivent les formes de marché actuelles en Suisse et au plan international dans le SyS (mandats de prestations, HMO, Managed Care), leurs différences et les tendances
- analysent les flux financiers ainsi que les interactions et problématiques possibles pour le SyS

2 Gestion

Vision, mission, ligne directrice, valeurs, principes éthiques, culture d'entreprise, stratégie

Les candidats

- évaluent l'aménagement formel de la vision, de la mission, de la ligne directrice, des valeurs et des principes éthiques, de leur impact sur l'entreprise
- décrivent des exemples - tirés du quotidien de leur entreprise – d'une conception négative et positive de culture d'entreprise vécue (notamment la culture des erreurs et la culture de la communication)

2.2 Organisation

Les candidats

- expliquent les caractéristiques, les avantages et les inconvénients de diverses formes juridiques d'entreprise
- décrivent les bases d'un développement d'organisation
- ééfinissent des instruments et des méthodes pour organiser/structurer une entreprise
- jugent du sens et des formes de l'intégration verticale et horizontale ou de la mise en réseau des entreprises

2.3 Leadership

Les candidats

- définissent (exemples) et illustrent l'impact de diverses fonctions d'un cadre (par ex. : employeur, modèle, leader, personnalité, « networker », communicateur)

3 Politique d'entreprise

3.1 Environnement de l'entreprise

Les candidats

- désignent les principaux participants et leurs attentes envers l'entreprise (propriétaires, collaborateurs, opinion publique, fournisseurs, caisses-maladie/assurances, partenaires dans la chaîne de traitement, ...) et expliquent comment ces derniers influencent la politique d'entreprise (conflits d'objectifs et d'intérêts)
- citent les facteurs qui forgent la perception d'une entreprise auprès de l'opinion publique et esquissent des possibilités pour promouvoir une image positive (relations avec les médias, intégration régionale, participation des politiques, responsabilité sociale/écologique)
- esquissent des formes innovantes de collaboration dans le domaine de la santé (réseau de santé, « joint ventures », co-branding, etc.) et les évaluent (applicabilité, conditions, chances/risques, atouts/faiblesses)

3.2 Controlling / orientation des prestations

Les candidats

- expliquent l'application de la comptabilité analytique (comptabilité par centres de charges et par unités finales d'imputation) et son importance pour la gestion et la stratégie de l'entreprise

- expliquent les principaux domaines, fonctions et contenus d'un controlling efficace dans l'entreprise
- décrivent un controlling efficace (organisation, fonctions et contenus) à l'aide d'un exemple
- expliquent et évaluent les fonctions du controlling en médecine
- expliquent des indicateurs clés non financiers, mais indispensables au succès (durée de séjour, taux de réhospitalisation, rating FMH des entreprises de formation continue, etc.)
- identifient et interprètent l'état actuel d'une entreprise sur la base d'indicateurs appropriés
- esquissent les conditions et les contenus possibles pour des benchmarks pertinents (intérêts des partenaires, définitions précises, confiance, ...)
- décrivent des méthodes de mesure/d'évaluation des prestations de l'entreprise et des cadres dirigeants

3.3 Marketing / Communication

3.3.1 Marketing

Les candidats

- expliquent les méthodes et les instruments du marketing interne et externe d'entreprise et démontrent leur utilité et leurs limites (différences avec le marketing-mix d'autres entreprises de services)
- décrivent les instruments et les méthodes d'une collaboration en partenariat avec les médecins traitants

3.3.2 Communication

Les candidats

- décrivent les objectifs et les effets mesurables des différentes formes de communication sur les divers destinataires de l'information et de la communication internes comme externes d'une entreprise
- établissent un concept d'information (interne et externe) sur la base d'un exemple donné

3.4 Satisfaction de la clientèle

Les candidats

- décrivent les conditions à une mesure réussie de la satisfaction de la clientèle et les avantages internes et externes que l'entreprise peut en tirer
- citent et évaluent des instruments alternatifs pour connaître le taux de satisfaction de la clientèle et l'influencer de façon positive

4 Ressources

4.1 Médecine et soins infirmiers

Les candidats décrivent les caractéristiques et les différences des divers fournisseurs de prestations et éléments de la prestation :

Fournisseur de prestations →→	Soins aigus Univ. / centre	Soins aigus PME	Réa dapt.	Psych.	Soins de longue durée	ambu-latoire
Eléments de la prestation ↓↓						
Prestation principale						
Organisation						
Spécialités médicales						
Processus principaux, interfaces						
Diagnostic						
Soins infirmiers						
Thérapie						
Indicateurs Q						
Tendances						

4.2 Ressources humaines

Les candidats

- comparent les objectifs/dilemmes et les instruments possibles de la politique du personnel (principe de direction, développement du personnel, rémunération, égalité de traitement, ...) et expliquent comment ils peuvent être concrètement mis en place dans l'entreprise
- décrivent les évolutions actuelles du marché du travail en général (démographie, mobilité, modèles de travail, Work-Life-Balance) et, de manière plus spécifique, pour le domaine de la santé (tertiarisation des professions de la santé, féminisation, diversité culturelle)
- citent et évaluent les conditions essentielles, les étapes et les instruments d'un recrutement du personnel réussi
- citent les conditions essentielles à mettre en place par la direction de l'entreprise pour une optimisation de l'affectation du personnel ou de la performance du personnel
- citent les principales caractéristiques et tendances de la politique de la formation dans le domaine de la santé, en Suisse et dans l'UE

4.3 Finances

Les candidats

- expliquent les principales tâches de la direction en matière de gestion financière
- expliquent les instruments possibles de détermination des prix pour le développement de nouveaux produits
- expliquent et interprètent les chiffres clés financiers, critères de réussite (profit, EBIT, cash flow, amortissements, taux de crédit, rendement du capital propre, etc.)

- esquissent la structure et le contenu d'un système de contrôle interne et expliquent les conditions organisationnelles nécessaires à l'introduction réussie d'un tel système
- citent les conditions, les effets et les avantages de différentes formes de financement d'une entreprise (par ex. effet de levier, rentabilité du capital propre)
- expliquent et évaluent les méthodes et applications usuelles de la comptabilité des immobilisations dynamique
- décrivent les objectifs et l'utilité d'un rapport annuel et de la révision des livres comptables et des comptes annuels
- connaissent les principaux éléments d'une évaluation d'entreprise

4.4 Infrastructure

Les candidats

- citent les éléments du « facility management »
- citent les critères de décision « make or buy » en matière d'infrastructure (outsourcing, contracting, leasing, etc.)
- connaissent les principaux éléments de la technique médicale, l'état actuel des progrès médicaux, les tendances (par ex. robotique), son utilité/application et l'ordre de grandeur des coûts y relatifs

4.5 Management des connaissances (« Knowledge Management »)

Les candidats

- expliquent les instruments qui favorisent la créativité et l'innovation (cercles d'innovation, management des idées, propositions, projets interdisciplinaires, groupes de travail semi-autonomes, ...)
- citent les éléments du management des connaissances et son utilité dans l'entreprise (systèmes d'information pour la gestion, banques de données, manuels, documentations des processus, apprentissage organisationnel, groupes d'expérience, cercles de qualité, ...)

4.6 Technologies de l'information

Les candidats citent les éléments, les avantages et les limites de l' « Information and Communications Technology ICT » (stratégie ICT, domaines d'application ICT, rentabilité de l'ICT, perspective)

5 Outils et méthodes

5.1 Management des processus

Les candidats

- décrivent le sens et le but ainsi que les caractéristiques et l'organisation d'une structure de direction / structure d'entreprise orientée vers les processus
- désignent les conditions/étapes/problèmes liés à la représentation, à l'aménagement et à l'amélioration systématiques des processus (business reengineering)

5.2 Technique de présentation et de négociation

Les candidats

- disposent d'un large éventail de techniques de présentation qu'ils utilisent selon la situation

- expliquent les principes et les différentes stratégies de la technique de négociation (orientation vers les objectifs, action en partenariat, approche Win Win, conflits, escalation et désescalation, ...)

5.3 Outils stratégiques

Les candidats

- appliquent avec assurance les outils stratégiques tels que le Balanced Scorecard, SWOT, le modèle des cinq forces selon Porter, les analyses de « stakeholders »
- esquissent de nouveaux marchés et produits réalisables susceptibles d'être intéressants pour l'entreprise (analyse portefeuille)
- expliquent les méthodes de résolution de problèmes ainsi que leurs atouts / points faibles

5.4 Management des risques, maîtrise d'événements extraordinaires

Les candidats

- expliquent l'idée de base et la structure d'un système efficace de management des risques (identification des risques, évaluation de la fréquence et de l'ampleur du dommage, mise en œuvre des mesures adéquates, ...)
- citent les éléments d'un concept global de sécurité d'un hôpital (plan d'évacuation, concept de protection incendie, plan d'urgence en cas de catastrophes, concept en cas d'épidémie, contrôle d'accès, gestion des événements et communication, collaboration avec d'autres organisations de secours, ...) et décrivent les activités préventives et réactives liées à des événements possibles

5.5 Management de l'innovation et du changement

Les candidats

- définissent les principaux processus d'un management du changement réussi (importance, conditions, adéquation, méthodes, risques et limites, culture d'entreprise positive, mentalité Kaizen/amélioration continue, leadership/diriger par l'exemple, collaborateurs sont des acteurs et non des personnes concernées, ...)

5.6 Management de la qualité

Les candidats

- citent les systèmes QM utilisés dans le domaine de la santé, en décrivent la philosophie de base, leurs caractéristiques et leur adéquation / utilité / application

6. Entretien d'intégration

Un cas tiré du domaine de la gestion d'un hôpital, d'une clinique ou d'un établissement de soins de longue durée est soumis aux candidats qui disposent de 15 minutes pour le résoudre et préparer une courte présentation.

Les candidats répondent ensuite aux questions des experts sur le cas présenté. Le candidat devra notamment faire appel à ses connaissances dans les autres matières. Les questions se réfèrent aux épreuves 1 à 5 de l'examen, mais pas systématiquement à toutes.

7. Etude de cas

Les candidats

- reconnaissent et analysent les faits (problèmes/chances)
- pensent en systèmes et globalité (pensée généraliste)
- travaillent en visant un objectif et des résultats
- utilisent pour traiter l'étude de cas les méthodes adéquates selon la situation
- présentent et justifient leurs solutions de façon compréhensible et efficace

7. Dispositions finales

Adoption (ch. 2.21, al. a du règlement)

La commission d'examen a approuvé les présentes directives le 16 février 2009

Au nom de la commission d'examen
Josef Müller, président