

## CAS-GSP

### Certificate of Advanced Studies (CAS)

# Gestion d'un établissement de soins de santé public et privé



**Présentation des enseignements**  
*de janvier à octobre*

## PROGRAMME

*Avertissement : Les descriptifs des enseignements sont indicatifs. L'enseignement peut changer en fonction de l'actualité, des choix opérés par l'enseignant et du changement éventuel d'un enseignant.*

### Introduction et organisation du CAS

Présentation du CAS, dynamique de travail

Projet personnel (méthodologie, accompagnement, contenu, évaluation)

Exposé et conférence suivis d'un souper

La présence au repas en commun est souhaitée.

#### Intervenants :

Prof. Mehdi Farsi, Université de Neuchâtel

Dr. Philippe Gnaegi, Université de Fribourg

### Module 1 | Introduction au système de santé

Economie et financement de la santé / Système de santé et d'assurance-maladie suisse / Systèmes de santé publics ou privés : cohabitation ou antagonisme ? / L'évaluation des technologies de la santé (HTA)

**4 jours**

### Module 2 | Gouvernance et gestion

La gouvernance : vision et stratégie hospitalières, rôle du Conseil d'administration / La conduite stratégique dans une institution de santé / Le droit du patient / L'institution hospitalière dans notre société – la médecine communautaire / Gestion financière d'un établissement de santé / Piloter et positionner stratégiquement une institution dans un contexte politique en constante évolution / Le leadership / Les ressources humaines.

**8 jours**

### Module 3 | Patient et politique de communication

Qualité-Sécurité-Economicité / Marketing et communication pour un centre de soins / Politique de communication dans un établissement de santé

**3 jours**

### Module 4 | Soutenance des travaux personnels et synthèse

**2 jours**

## COMITÉ DIRECTEUR ET INTERVENANTS

### Comité directeur

Prof. Mehdi Farsi, Université de Neuchâtel, Faculté des sciences économiques

Dr Philippe Gnaegi, ancien Conseiller d'Etat, chargé de cours, Domaine Sociologie, politiques sociales et travail social, Université de Fribourg

### Intervenants

Prof. Eric Bonvin, Directeur général de l'Hôpital du Valais

M. Jean-Pierre Brügger, Président du conseil d'administration du centre de Préfargier

Mme Nathalie Brunner, Institut de droit de la santé, Université de Neuchâtel

M. Nello Castelli, vice-président des entreprises suisses de santé (OSPITA)

M. Loïc Favre, Responsable Communication, Etablissements Hospitaliers du Nord Vaudois

Mme Muriel Desaulles, Directrice Générale, HNE Hôpital Neuchâtelois

M. Georges-André Escoffey, Consultant en assurances sociales et chargé de cours HES

M. Olivier Guerdat, Responsable communication et marketing, Hôpital du Jura

M. Antoine Hubert, Administrateur délégué de Swiss Medical Network

M. Olivier Linder, Expert financier Institutions de santé, Administration cantonale vaudoise

M. Raymond Loretan, Président du Conseil d'administration de Swiss Medical Network

Mme Michaela Bubach, directrice des ressources humaines, hôpital fribourgeois

Anthony Picard, Président du Conseil d'administration de l'hôpital du Jura bernois et de l'hôpital de Moutier

Dr Christophe Pinget, Economiste, responsable de l'unité d'évaluation technologique de la direction médicale du CHUV

M. Gilles Rüfenacht, Directeur général de la Clinique des Grangettes et Président de Genève-Cliniques, l'association des cliniques privées de Genève

Dr Kristian Schneider, Directeur général du centre hospitalier de Bienne

Prof. Milad Zarin, Université de Neuchâtel, Faculté des sciences économiques

## MODULE 1 | INTRODUCTION AU SYSTÈME DE SANTÉ

### 1.A. L'économie et le financement de la santé

**Enseignant** Prof. M. Zarin

---

#### Objectifs & Thèmes abordés

Les questions relevant de l'économie et du financement de la santé se trouvent régulièrement à la une de l'actualité. Le secteur de la santé connaît une croissance tendancielle et forte dans tous les pays industrialisés, en termes absolu et relatif, accompagnée d'une progression de l'emploi. L'autre particularité du secteur de la santé est le fait qu'il ne peut pas être laissé uniquement au jeu de l'offre et de la demande en raison de certains dysfonctionnements. Ceux-ci appellent des interventions étatiques, principalement sous forme réglementaire. A cela s'ajoute la nécessité de garantir une couverture de base adéquate en diverses prestations de santé à l'ensemble de la population y compris à ceux qui ne sont pas en mesure d'en assumer les coûts.

Cet enseignement porte sur l'analyse économique du secteur de la santé de manière générale et dans le cas particulier de la Suisse. Il présente les spécificités du marché de la santé, les acteurs économiques intervenant sur ce marché et les problèmes de régulation qui se posent compte tenu des interactions complexes entre patients, assureurs et prestataires. Il s'interroge sur les principaux déterminants des coûts de la santé et cherche à comprendre le comportement des acteurs ainsi que le rôle du régulateur, mettant en évidence le compromis difficile entre la maîtrise des coûts, la qualité des prestations et l'accès aux soins. Le cours se réfère particulièrement au cas suisse à travers des exemples, passe en revue les forces et les faiblesses du système actuel et aborde de manière critique les projets de réforme récents, en cours ou envisagés.

### 1.B. La sécurité sociale – les assurances sociales en Suisse Le système d'assurance-maladie suisse et son fonctionnement

**Enseignant** M. Georges-André Escoffey

---

#### *Le système d'assurance-maladie suisse et son fonctionnement (LAMal et LCA)*

##### Objectifs & Thèmes abordés

- Principes
- Prestations
- Compensation des risques
- Subsidés
- Évolution politique et sociale de la LAMal
- Principes propres à la LCA

## 1.C. Les systèmes de santé publics ou privés : cohabitation ou antagonisme ?

**Enseignant** M. Gilles Rüfenacht

---

### Objectifs & Thèmes abordés

Le système de santé préoccupe l'ensemble de la population, ne serait-ce du fait que la loi sur l'assurance-maladie (LAMal) oblige chaque résident à s'assurer selon des termes voulus en large partie par la politique. Or sous le régime de l'assurance obligatoire, ces termes ont conduit à une inflation de dépenses, qui ont crû deux fois plus vite en moyenne que les revenus et beaucoup plus vite également que le secteur de la santé dans son ensemble. La prime de base moyenne au niveau suisse aura passé de 173 francs par mois en 1996 à 447 francs en 2017. Au-delà des préférences et des facteurs connus comme le vieillissement et l'innovation médicale, le système de santé fait face aujourd'hui à un immense défi : Comment briser cette spirale ? Doit-on initier un cercle vertueux de liberté, de concurrence et de responsabilité ? ou doit-on planifier, réguler et contrôler plus encore ?

## 1.D. Evaluation des technologies de la santé (HTA)

**Enseignants** M. Christophe Pinget

---

### Objectifs

- Connaître les différentes méthodes d'évaluation, leur utilisation et leurs limites
- Pouvoir comprendre et présenter une évaluation publiée dans une revue scientifique
- Avoir pris conscience de l'importance de l'évaluation des technologies médicales dans la gouvernance du système de santé.

### Thèmes abordés

Le progrès technologique qui touche la médecine, la santé et l'organisation du système de soins est sans précédent. Son impact pour le patient est considérable, mais il présente aussi un coût qui peut devenir difficilement supportable pour la société. Quelles sont les nouveaux traitements qui méritent d'être adoptés ? Le cours initiera les participants au rôle de l'évaluation des technologies de la santé et à ses méthodes (notamment analyse en minimisation de coût, analyse coût-efficacité, analyse coût-utilité et analyse coût-bénéfice). Cela se fera par des présentations, des discussions et des exercices pratiques.

## MODULE 2 | GOUVERNANCE ET GESTION

### 2.A. La gouvernance : vision et stratégies hospitalières, rôle du Conseil d'administration

**Enseignants** Mme Muriel Desaulles & M. Raymond Loretan

---

#### ***Gouvernance des hôpitaux publics***

Mme Muriel Desaulles

---

#### **Objectifs**

- Comprendre les spécificités de l'hôpital public au plan légal et réglementaire, de la gouvernance et des mécanismes de contrôle
- Intégrer les différents volets de la gestion hospitalière et être capable de les mettre en perspective
- Evaluer les réformes hospitalières en cours ainsi que leur potentiel de réussite

#### **Thèmes abordés**

A partir de la législation fédérale en vigueur, l'intervention posera le périmètre et les limites de l'autorité fédérale et cantonale en matière hospitalière. Différents modèles de gouvernance seront discutés.

Les grands thèmes de la gestion hospitalière seront détaillés. A l'aide d'un enseignement théorique et d'exercices pratiques l'influence notamment des tarifs et d'une gestion efficiente des ressources sera analysée, et leur impact sur la santé financière et la pérennité des hôpitaux évalué.

Les réformes hospitalières en milieu public feront l'objet d'une analyse distincte; à l'exemple de situations réelles, les étudiants seront amenés à réfléchir aux freins, aux pistes de réforme réalistes, ainsi qu'aux moyens à mettre en œuvre pour parvenir à un développement hospitalier harmonieux et répondant aux besoins de santé publique.

***Vision et stratégie hospitalière et rôle du conseil d'administration.  
L'exemple de Swiss Medical Network.***

M. Raymond Loretan

---

**Objectifs**

- Comprendre l'organisation d'un groupe hospitalier privé (Holding, CA, direction opérationnelle, gouvernance)
- Saisir les enjeux de sujets stratégiques politiques concrets du domaine de la santé en Suisse
- Savoir mettre en place les outils et les relais pour favoriser des solutions aux problèmes de politique de santé.

**Thèmes abordés**

- Présentation du paysage suisses des établissements publics et privés ainsi que du groupe Swiss Medical Network
  - a) Les formes d'établissements et les avantages des mises en réseau
  - b) Exemple d'un réseau : Swiss Medical Network
  - c) Choix de gouvernance
- Enjeux politiques du domaine de la santé
  - a. Dossiers choisis liés aux hôpitaux publics et privés
  - b. Principaux acteurs du domaine de la santé
    - i. Les autorités
    - ii. Les assureurs-maladie
    - iii. Les prestataires de soins
    - iv. Les assurés / patients
  - c. Positionnement des acteurs privés
- Résolution des problématiques de politique de la santé
  - a) Problématiques nationales et cantonales, une approche différente ?
  - b) La philosophie du PPP
  - c) Les relais : vecteurs de solutions

## 2.B. Conduite stratégique dans un environnement en mutation

**Enseignants** M. Jean-Pierre Brügger et M. Anthony Picard

---

Le système de santé en Suisse comme dans beaucoup de pays est actuellement un sujet de préoccupation de nos sociétés. Les systèmes en place sont très discutés et quel que soit le mode de financement, nous avons à trouver de nouvelles solutions permettant de satisfaire les besoins des populations.

### Objectifs

- Mettre en évidence les éléments constitutifs d'une stratégie et de sa démarche dans le cadre d'un établissement public de santé
- Clarifier les rôles des principaux acteurs et mettre en place un suivi
- Présenter des exemples vécus récemment

### Thèmes abordés

- La stratégie comme outil de gouvernance
- Les partenaires de la stratégie
- Une société en mutation et la santé ?
- Suivi stratégique
- Exemples de changements de stratégie (présentations)

## 2.C. Droits des patient-e-s

**Enseignant** Mme Nathalie Brunner

---

### Objectifs & Thèmes abordés

Les droits des patient-e-s comprennent l'ensemble des droits visant à garantir la protection de la personnalité des patient-e-s dans le contexte médical. Les professionnel-le-s de la santé et les institutions sanitaires sont ainsi tenu-e-s de les respecter. Dans la mesure où la législation fait de ce respect une condition au maintien des autorisations de pratiquer une profession de la santé, ou d'exploiter une institution sanitaire, il est nécessaire que les intéressé-e-s connaissent ces droits et veillent à les mettre en œuvre. L'intervention consistera en un survol des principaux droits des patient-e-s, avec un approfondissement de certains d'entre eux.

## 2.D. L'institution hospitalière dans notre société

**Enseignant** M. Eric Bonvin

---

### Objectifs & Thèmes abordés

Cet enseignement a pour but de sensibiliser ses participants à l'évolution des institutions du soin et du secours dans notre culture et notre société. Il propose un éclairage sur les enjeux sociétaux et sanitaires que nous rencontrons aujourd'hui avant d'explorer les enjeux auxquels l'institution de la médecine doit faire face. Les réformes que connaît notre système sanitaire sont mises en perspective de leur impact sur ses acteurs, à savoir les soignés, les soignants et les gestionnaires. La réflexion est étayée par l'exemple des crises traversées par l'Hôpital du Valais durant la dernière décennie. Une réflexion de synthèse permet enfin de dégager quelques repères pour la gestion des institutions sanitaires de notre pays.

Un accent particulier est mis sur l'évolution de notre système sanitaire – y compris de l'hôpital – qui devra s'orienter vers davantage de prise en charge au long cours et de proximité, notamment par la médecine communautaire, pour répondre à l'évolution des besoins sanitaires de la population marquée par la prépondérance des maladies chroniques.

## 2.E. Gestion financière d'un établissement de santé

**Enseignants** M. Olivier Linder

---

### Objectifs

L'objectif du cours est de donner une vision de ce qu'est la gestion financière d'une institution de santé, au-delà des aspects de comptabilité pure et de permettre aux étudiants d'acquérir certains réflexes dans le domaine, soit comme responsable de la production de données financières, soit plus spécifiquement comme cadre de direction devant se positionner sur les données présentées par le responsable financier.

Le tarmed et les SwissDRG sont les deux nomenclatures tarifaires principales qui régissent le monde hospitalier. Il s'agit ici de connaître les principes de fonctionnement de ces tarifs. Une description de l'utilité de disposer d'une nomenclature unique pour l'ensemble des hôpitaux de Suisse sera également abordée du point de vue du benchmarking mais il s'agit également d'en appréhender les limites quant à leur représentativité de l'activité réelle. En fonction du temps disponible une incursion dans les systèmes de financement des EMS et des soins à domicile pourra être faite.

La deuxième partie sera consacrée à une étude cas par la concrétisation d'un projet, du point de vue financier, par la construction un business plan. L'idée ici est principalement de faire réfléchir les étudiants sur l'importance d'une réflexion financière avant de valider un projet de développement d'activité ou de restructuration d'une institution et de construire un document d'aide à la décision.

Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'élaboration des informations nécessaires au suivi d'une institution, en particulier le reporting et les tableaux de bord, ainsi qu'une présentation d'une série d'indicateurs en lien avec quatre piliers de la gestion, soit l'activité, les résultats, les RH et les processus.

### Thèmes abordés

- SwissDRG et tarmed : principes, normes comptables, utilisation dans le cadre de la gestion financière (benchmarking interne et externe)
- Construction d'un business plan : exercice pratique, rappel de principes de gestion
- Reporting (suivi budgétaire) et tableaux de bord : éléments essentiels pour une direction, données d'activité, données de résultats, données RH, données sur les processus

## 2.F. Leadership

**Enseignant** M. Kristian Schneider

---

### Objectifs & Thèmes abordés

- Dans un contexte très complexe, les cadres doivent de plus en plus tenir compte dans leur travail quotidien de la qualité de l'offre auprès de leurs interlocuteurs que sont les patients, les collaborateurs, les médecins externes ou encore le propriétaire, qu'il soit privé ou public. Il est évident qu'une simple gestion managériale de l'entreprise n'est plus suffisante pour répondre à ces demandes.
- Les cours proposés donnent une vue globale sur la notion de Leadership et les différents modèles pour répondre aux attentes de l'environnement. A partir de quelques exemples pratiques, l'intervenant travaille avec les participants sur des solutions pour mener l'organisation vers le changement. Les notions de charisme, stimulation intellectuelle, considération, vision, compétence ou encore d'inspiration dans un contexte de transformation vont être expliquées et surtout discutées

## 2.G. Piloter et positionner stratégiquement une institution dans un contexte politique en constante évolution

**Enseignant** M. Nello Castelli\*

---

### Objectifs

- De la théorie à la pratique : Enjeux politiques et conséquences sur la gestion hospitalière
- Responsabilité participative en tant qu'acteur du système
- Réseau et système : coopération, collaboration ou compétition ?

### Thèmes abordés

Dans le cadre du Module Gouvernance et gestion, les aspects de Gestion financière, de Gestion du personnel et de Leadership seront abordés. L'objectif de ce 4<sup>e</sup> volet intitulé « Piloter et positionner stratégiquement une institution de santé dans un contexte politique en constante évolution » vise, autour de trois thèmes principaux, à rappeler au travers d'exemples pratiques que l'évolution rapide de la politique de santé empêche d'une part le manager de se fier uniquement à des principes théoriques, exige d'autre part de lui qu'il évolue avec agilité en tant qu'acteur du système et qu'il assume à cet égard une responsabilité, et enfin à souligner la nécessité de constituer et activer un réseau pour pouvoir assurer une conduite stratégique efficace.

## 2.H. Ressources humaines

**Enseignant** Mme Michaela Bubach\*

---

### Objectifs

- Les participants connaissent et comprennent l'organisation et les rôles des RH modernes dans un hôpital
- Les participants connaissent les principaux processus RH dans un hôpital et comprennent les devoirs des parties impliquées
- Les participants comprennent les défis RH dans le monde hospitalier et ils ont connaissance de quelques pistes de solutions intéressantes

### Thèmes abordés

- L'organisation RH dans un hôpital
- Les rôles : prestataire de services, régulateur et sparring partner
- Les processus RH – hors du commun ?
- Un investissement : développement des compétences et conseil en organisation

## MODULE 3 | PATIENT ET POLITIQUE DE COMMUNICATION

### 3.A. Qualité-Sécurité-Economicité

**Enseignant** M. Antoine Hubert

---

#### Objectifs & Thèmes abordés

Cet enseignement vise à attirer l'attention des participants sur les exigences liées à la gestion de cliniques, en particulier en matière de qualité, de sécurité et d'économicité. Sur la base de situations concrètes, tirées du quotidien des établissements privés du groupe, il apportera un éclairage sur les critères de fixation et les indicateurs d'évaluation. L'objectif étant de garantir des soins de très haut niveau d'exigence, à des prix appropriés et compétitifs, avec, au centre de la stratégie, la sécurité et le bien-être des patients. L'intervention démontrera également la nécessité de développer des partenariats public-privé afin de réduire la facture, tout en assurant des prestations de qualité aux patients.

### 3.B. Marketing et communication pour un centre de soins

**Enseignant** M. Olivier Guerdat

---

#### Objectifs & Thèmes abordés

Il y a quelques années, seuls les grands hôpitaux se dotaient de professionnels de la communication. Aujourd'hui, la quasi-totalité des établissements publics et privés s'adjoignent les services d'une équipe de communication ou à tout le moins d'un responsable communication et marketing.

Durant cette journée, nous verrons les définitions et principes généraux de la communication et de la publicité et ceux qui s'appliquent au monde de la santé. Nous nous demanderons si la santé est un marché comme un autre et si la publicité dans son acception traditionnelle s'y applique. Nous survolerons ensuite les différents supports et les méthodes de communication/publicité qui s'offrent aux institutions de soins, leurs publics cibles et leurs avantages et inconvénients respectifs. Nous verrons comment et pourquoi s'enjoindre les services de prestataires spécialisés pour organiser une campagne de publicité/marketing et nous verrons un exemple mis en œuvre par l'Hôpital du Jura. Nous survolerons enfin quelques possibilités en termes de stratégie digitale pour contribuer à améliorer l'image et la notoriété d'un hôpital ou d'une clinique. Tout au long de cette journée, une place importante sera consacrée aux échanges d'idées et aux questions des participantes et participants.

### 3.C. Politique de communication dans un établissement de santé

**Enseignant** M. Loïc Favre

---

#### Objectifs

L'objectif du cours est de prendre connaissance des enjeux de communication d'un établissement de santé, de découvrir la façon de concevoir une stratégie de relations publiques et de mettre en œuvre les actions choisies. Au travers d'exemples concrets et d'un exercice pratique, les participants et participantes découvrent comment les actions sont pilotées, réalisées, mesurées et adaptées au quotidien pour assurer une communication cohérente et durable.

#### Thèmes abordés

- La communication
- Les communicant-e-s
- Le plan de communication
- La communication de crise
- La stratégie réseaux sociaux

### MODULE 4 | SOUTENANCE DES TRAVAUX PERSONNELS ET SYNTHÈSE

**Enseignant** M. Philippe Gnaegi

---

#### Objectifs & Thèmes abordés

Ces deux journées permettront à chaque participant de présenter leur travail personnel et d'engager une discussion sur la problématique abordée.

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

### Modalité d'inscription

La demande d'inscription se fait moyennant le dépôt d'un dossier de candidature au secrétariat de l'Institut de recherches économiques. Le dossier comprend :

- a) un bulletin d'inscription rempli et signé ;
- b) un curriculum vitae ;
- c) une lettre de motivation ;
- d) les copies des diplômes obtenus ;
- e) 2 photos en format passeport ;
- f) une copie de la carte d'identité.

### Conditions d'admission

Peuvent s'inscrire les personnes possédant une formation de base de niveau bachelor ou master d'une haute école suisse ou titre jugé équivalent. Les personnes bénéficiant d'une formation professionnelle adéquate et d'une expérience professionnelle d'au moins cinq années dans le domaine d'études peuvent être admises sur dossier.

La direction de programme peut inviter les personnes candidates à un entretien, afin d'évaluer leur expérience et leur motivation, en assurant l'égalité de traitement entre elles.

### Nombre de participants

Le nombre de participants est limité à 20.

### Travail personnel

Le comité directeur approuve les sujets des travaux finaux qui sont liés à l'intérêt des participants.

### Certificat et crédits ECTS

Le certificat représente 96 heures d'enseignement et 12 crédits ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System).

### Conditions d'obtention du certificat

Présence à 80% des séances de formation au moins et validation du travail personnel.

### Déroulement et durée

Le CAS s'étendra de janvier à octobre, à raison de 17 journées étalées sur 10 mois. La rédaction du travail personnel est exigée au fur et à mesure du déroulement du CAS afin de recevoir le diplôme.

### Lieu de formation

Les cours sont dispensés dans les locaux de l'Université de Neuchâtel se trouvant en proximité du centre et de la gare de Neuchâtel.

## Finance d'inscription

CHF 6'400.-

## Conditions d'annulation

Votre inscription est définitive. Pour tout désistement, nous vous prions de vous annoncer par écrit.

## Frais d'annulation

En cas de désistement plus de 30 jours avant le début de la formation, un montant forfaitaire de CHF 300.- est retenu ou exigé à titre de frais administratifs.

En cas de désistement au cours des 30 jours précédant le début de la formation, la moitié de la finance d'inscription est retenue ou exigée.

Si le désistement a lieu à partir du premier jour de cours, le montant total de la finance d'inscription est retenu ou exigé. L'abandon en cours de formation n'implique pas de remboursement.

Si le nombre d'inscriptions pouvant être retenues est insuffisant, la direction du programme se réserve le droit d'annuler ou de reporter la formation, ce qui implique alors un remboursement total et immédiat de vos frais d'inscription.

## Informations et organisation

Mme Pasqualina Lassagne

Institut de recherches économiques

Tél. +41 (0)32 718 14 00 (matin)

cas.gsp@unine.ch

\* descriptif de cours qui peut être sujet à changements