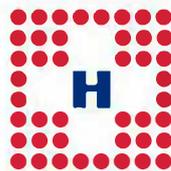




DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ  
LES HÔPITAUX DE SUISSE  
GLI OSPEDALI SVIZZERI



Schweizerische Vereinigung  
der Spitaldirektorinnen und  
Spitaldirektoren

## DIRECTIVES

relatives

### **au règlement concernant l'examen professionnel supérieur d'experte en gestion d'institutions de santé / expert\* en gestion d'institutions de santé**

du 9 août 2021

---

Conformément au ch. 2.2 du règlement concernant l'examen professionnel supérieur d'experte/expert en gestion d'institutions de santé (diplôme fédéral) du 9 août 2021 (ci-après le règlement), la commission d'examen édicte les directives suivantes. Ces dernières sont examinées périodiquement et adaptées selon les besoins.

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 Organe responsable**

L'organe responsable est constitué des organisations du monde du travail suivantes:

- H+ Les Hôpitaux de Suisse
- FSDH Fédération Suisse des directrices et directeurs d'Hôpitaux

L'organe responsable est compétent pour toute la Suisse.

### **1.2 Commission d'examen**

Toutes les tâches liées à l'octroi du diplôme sont confiées par l'organe responsable à une commission d'examen. La composition et les tâches de la commission sont décrites aux ch. 2.1 et 2.2 du règlement.

### **1.3 Secrétariat**

Conformément au ch. 2.22 du règlement, la commission d'examen peut déléguer des tâches administratives à un secrétariat. Ce dernier prend en charge les tâches administratives relatives aux examens professionnels et répond aux questions qui s'y rapportent.

---

\* Pour faciliter la lecture du document, le masculin est utilisé pour désigner les deux sexes.

**Adresse du secrétariat:**

Secrétariat des examens  
H+ Bildung  
Hintere Bahnhofstrasse 32  
5000 Aarau

Téléphone 062 926 90 00  
E-mail [pruefungssekretariat@hplus-bildung.ch](mailto:pruefungssekretariat@hplus-bildung.ch)  
Site Web [www.hplus-bildung.ch](http://www.hplus-bildung.ch)

**2. PROFIL DE LA PROFESSION**

Le profil de la profession d'experte/expert en gestion d'institutions de santé (diplôme fédéral) est décrit au ch. 1.2 du règlement.

**3. ORGANISATION DE L'EXAMEN**

**3.1 Publication et déroulement de l'examen**

3.11 L'examen est annoncé publiquement dans les trois langues officielles six mois au moins avant le début des épreuves sur les sites Web des organes responsables, de H+ Bildung et d'Espace Compétences.

3.12 Les dates et lieux de l'examen sont publiés sur les sites Web des organes responsables, de H+ Bildung et d'Espace Compétences.

**3.2 Inscription**

L'inscription doit comporter:

- a) un résumé de la formation et des activités professionnelles du candidat;
- b) les copies des titres et des certificats de travail requis pour l'admission;
- c) la mention de la langue d'examen;
- d) la copie d'une pièce d'identité officielle munie d'une photo;
- e) la mention du numéro d'assurance sociale (n° AVS)<sup>1</sup>.

**3.3 Admission**

3.31 Sont admis à l'examen les candidats qui:

- a) sont titulaires du brevet fédéral de spécialiste en gestion des institutions de santé ou d'un titre équivalent  
et
- b) peuvent justifier d'au moins deux ans de pratique professionnelle après l'obtention du brevet ou de la qualification équivalente, dont un an au moins en

---

<sup>1</sup> La base juridique de ce relevé est l'ordonnance sur les relevés statistiques (RS 431.012.1; n° 70 de l'annexe). La commission d'examen ou le SEFRI relève, sur mandat de l'Office fédéral de la statistique, les numéros AVS utiles à des fins purement statistiques.

qualité de cadre supérieur au sein d'une institution de santé en Suisse ou à l'étranger au cours des trois ans précédant l'admission.

La date de la décision d'admission est déterminante pour le calcul de la durée de pratique.

### Titres

À côté du brevet fédéral de spécialiste en gestion d'institutions de santé (autrefois spécialiste en gestion hospitalière), la commission d'examen peut reconnaître d'autres formations préalables. En particulier:

- un brevet fédéral dans une autre orientation avec l'expérience professionnelle requise;
- des études complètes en économie dans une université, une haute école spécialisée (HES) ou une école supérieure (ES) ;
- des études complètes dans une université, une ES ou une HES ou un diplôme fédéral (examen professionnel fédéral supérieur) dans un domaine proche du secteur hospitalier (médecine, soins infirmiers, laboratoire, facility-management, hôtellerie, droit, controlling, etc.) avec une formation complémentaire en gestion d'entreprise et gestion de projet (à établir).

### Expérience de direction

L'expérience de direction doit être acquise dans un poste à 100%. Les temps partiels sont convertis au pro rata (p. ex. 15 mois d'expérience de direction pour un 80%).

L'expérience de direction peut être acquise dans la conduite du personnel (fonction de supérieur) et/ou dans une fonction de direction technique qualifiée.

Demeure réservé le paiement dans les délais de la taxe d'examen selon le ch. 3.41 du règlement. Le délai de paiement est communiqué dans la confirmation de l'admission (ch. 3.41 du règlement).

- 3.32 Les personnes présentant un handicap peuvent demander une mesure de compensation des inégalités. Elles doivent être en mesure de prouver le handicap. La demande doit être adressée à la commission d'examen, au plus tard lors de l'inscription à l'examen correspondant. La procédure est gouvernée par la notice du SEFRI en la matière (notice Compensation des inégalités frappant les personnes handicapées dans le cadre d'examens professionnels et d'examens professionnels supérieurs). Celle-ci est publiée sur le site Web du SEFRI.

## 4. EXAMEN

### 4.1 Épreuves d'examen

4.11 L'examen est organisé selon les épreuves et durées suivantes:

Épreuve	Type d'examen	Durée
1 Étude de cas	écrit	3 h
2 Gestion administrative des patients / TIC	écrit	2 h
3 Gestion de projet et des processus	oral	45 min. (y c. 15 min. préparation)
4 Direction d'entreprise / finances	oral	45 min. (y c. 15 min. préparation)
5 Gestion des ressources humaines	écrit	1.5 h
<b>Total</b>		<b>8 h</b>

#### Description des épreuves

##### Épreuve 1 : Étude de cas

L'épreuve 1 consiste en une étude de cas que les candidats doivent résoudre par écrit. La tâche soumise permet de vérifier la capacité à analyser une situation pratique complexe, à identifier les problèmes et les opportunités et à orienter son travail sur les objectifs et les solutions. En tant que généralistes, les candidats doivent montrer leur aptitude à raisonner de manière systémique et à appliquer des méthodes adaptées aux situations décrites.

Cette épreuve vérifie les compétences dans les domaines de compétences opérationnelles A à F.

##### Épreuve 2 : Gestion administrative des patients / TIC

L'épreuve 2 Gestion des patients /TIC est un examen écrit. Elle comporte des questions à choix multiple (Multiple-Choice), et simple (Single-Choice) ainsi que des exercices de classement et des questions ouvertes. Des exemples de solutions et de procédures doivent être décrits. Des mini-cas présentent une situation qui doit être évaluée en termes d'importance et d'impact. Enfin, des tâches de calcul et d'analyse peuvent être soumises aux candidats, de même que des thèmes d'actualité sur la base d'articles de presse.

Cette épreuve vérifie les compétences dans les domaines de compétences opérationnelles A et B.

### **Épreuve 3 : Gestion de projet et des processus**

Les compétences en matière de gestion de projet et des processus sont évaluées lors d'un examen oral. Parmi les tâches typiques figurent des exemples de cas pour lesquels le candidat est appelé à décrire des solutions et des procédures. Des mini-cas décrivant une situation doivent aussi être évalués en termes d'importance et d'impact. Une tâche est assignée au candidat qu'il doit préparer individuellement durant l'épreuve. Il est appelé ensuite à présenter sa solution, respectivement sa proposition. L'épreuve se termine sur un entretien spécialisé consacré à la présentation et à d'autres thèmes. L'articulation temporelle de l'épreuve est régie dans les présentes directives et est rappelée dans la publication de l'examen.

Cette épreuve vérifie les compétences dans le domaine de compétences opérationnelle D.

### **Épreuve 4 : Direction d'entreprise / finances**

L'épreuve Direction d'entreprise / finances est un examen oral. Le candidat reçoit une mission, similaire à celle que pourra lui assigner un supérieur dans la pratique. Il doit préparer une présentation comme il serait appelé à le faire devant la direction et la présenter. À son issue, des questions sont posées sur la présentation et la problématique soumise. L'articulation temporelle de l'épreuve est régie au ch. 4.11 des présentes directives et rappelée dans la publication de l'examen.

Les tâches typiques sont des exemples de cas pour lesquels des solutions et des approches doivent être décrites. Des mini-cas présentent une situation qui doit être évaluée en termes d'importance et d'impact. Le candidat se voit soumettre une tâche qu'il doit préparer individuellement afin de présenter une solution appropriée, respectivement des alternatives. L'épreuve se termine sur un entretien spécialisé consacré à la présentation et à d'autres thèmes. L'articulation temporelle de l'épreuve est régie dans les présentes directives et est rappelée dans la publication de l'examen.

Cette épreuve vérifie les compétences dans les domaines de compétences opérationnelles C et E.

### **Épreuve 5 : Gestion des ressources humaines**

Les compétences en matière de gestion des ressources humaines sont évaluées lors d'un examen écrit. Celui-ci comporte des tâches de calcul et d'analyse, des questions à choix multiple (Multiple-Choice), et simple (Single-Choice) ainsi que des exercices de classement. Des propositions de solutions et de procédures doivent être décrites. Des mini-cas présentent une situation qui doit être évaluée en termes d'importance et d'impact.

Cette épreuve vérifie les compétences dans le domaine de compétences opérationnelles F.

## **5. VOIES DE RECOURS**

Les moyens de droit et la procédure de recours sont décrits au ch. 7.3 du règlement. Ceux-ci sont conformes aux notices du SEFRI qui peuvent être téléchargées sur son site ([www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch)).

Les recours peuvent être dirigés contre des refus d'admission à l'examen ou d'octroi du diplôme fédéral.

## **6. DISPOSITIONS FINALES**

### **6.1 Entrée en vigueur**

Les présentes directives entrent en vigueur avec l'approbation du règlement par le SEFRI.

## **7. ADOPTION DE LA DIRECTIVE**

adoption (ch. 2.21, let. a du règlement d'examen)

La commission d'examen a édicté les présentes directives le 11 août 2021.



Dr Gianni Roberto Rossi  
Président de la commission d'examen

**8. ANNEXE**

L'annexe classe les compétences en domaines de compétences opérationnelles et les présente sous forme de tableau; elle comporte aussi les contenus et les thèmes à traiter. Les critères de performance également énumérés décrivent les résultats que doivent réaliser les candidats à l'examen. En outre sont mentionnées les compétences personnelles et sociales dont devraient disposer les experts en gestion d'institutions de santé.

### 8.1 Vue d'ensemble des compétences opérationnelles

Le tableau suivant présente les compétences opérationnelles déterminantes pour l'obtention du diplôme d'expert en gestion d'institutions de santé avec diplôme fédéral.

↓ Domaines de compétences opérationnelles		Compétences opérationnelles →				
<b>A</b>	<b>Assurer la gestion administrative des patients et des recettes</b>	A1: définir et optimiser les stratégies et processus de gestion des patients et des recettes	A2: préparer et mener les négociations tarifaires et contractuelles pour l'institution de santé	A3: conseiller le prestataire de soins pour l'application des tarifs	A4: assurer une veille tarifaire et en déduire des mesures appropriées.	
<b>B</b>	<b>Organiser les technologies de l'information et de la communication</b>	B1: définir les stratégies et processus de gestion des données de l'institution de santé	B2: organiser l'administration et l'archivage des données de l'institution de santé, dans le respect des règles de protection des données	B3: dans le domaine informatique, interpréter et développer l'environnement applicatif de l'institution de santé et optimiser les interfaces		
<b>C</b>	<b>Assurer la gestion financière de l'entreprise</b>	C1: définir et interpréter les chiffres-clés financiers pour le développement stratégique de l'institution de santé, et en déduire les mesures correspondantes	C2: diriger et appliquer le processus de budgétisation pour l'institution de santé	C3: analyser le calcul des investissements de l'institution de santé et en déduire les mesures correspondantes	C4: surveiller les processus de controlling financier pour l'institution de santé à l'aide de systèmes de contrôle	

<b>D</b>	<b>Garantir la gestion des projets et des processus</b>	D1: élaborer les concepts de l'institution de santé dans le domaine de la gestion des projets et des processus et gérer le portefeuille de projets correspondants	D2: élaborer, piloter, diriger et surveiller les projets et processus d'une institution de santé	D3: vérifier et optimiser la rentabilité et l'efficience des projets et processus de l'institution de santé		
<b>E</b>	<b>Mettre en œuvre la gestion et la stratégie de l'entreprise</b>	E1: préparer les bases de la stratégie d'entreprise à l'intention de la direction de l'institution de santé	E2: garantir la mise en œuvre des axes stratégiques dans les processus opérationnels de l'institution de santé	E3: analyser, optimiser et adapter l'offre de prestations et la forme d'organisation de l'institution de santé	E4: analyser les flux des référents et en déduire les mesures correspondantes	
<b>F</b>	<b>Développer la gestion stratégique des ressources humaines</b>	F1: participer au développement de la stratégie relative au personnel de l'institution de santé, organiser et garantir les mesures de mise en œuvre	F2: connaître et optimiser les processus de recrutement, d'embauche et des mesures disciplinaires des membres du personnel au sein de l'institution de santé	F3: connaître et optimiser les processus visant à fidéliser, encourager et développer le personnel de l'institution de santé	F4: diriger les collaborateurs selon les principes de la stratégie relative au personnel de l'institution de santé	

## 8.2 Niveau d'exigences de la profession

Les chapitres suivants présentent la classification des critères de performance, qui comprend trois niveaux de performance (NP). Le document précise ensuite les différents domaines de compétences opérationnelles. Dans ce contexte, la description des situations de travail classiques fait partie des compétences opérationnelles, des contenus et thèmes à traiter et des exigences relatives aux compétences transversales.

### Description des niveaux taxonomiques pour les critères de performance

Le chapitre suivant relatif à la description des domaines de compétences opérationnelles présente les critères de performance applicables à ces domaines. Les critères de performance viennent concrétiser les compétences opérationnelles et répondent aux besoins actuels liés au développement économique et social. Ils décrivent les compétences que doivent maîtriser les candidats aux examens ou aux contrôles de compétence. Ces critères sont attribués aux niveaux de performance, appelés niveaux C selon la taxonomie de Bloom et al. (1972). Un niveau C exprime la complexité de l'objectif évaluateur. Les niveaux sont détaillés comme suit:

Niveau	Notion	Description
C 1	Connaissance	Les experts en gestion d'institutions de santé restituent les connaissances acquises et les utilisent dans des situations similaires.
C 2	Compréhension	Les experts en gestion d'institutions de santé expliquent ou décrivent les connaissances acquises avec leurs propres mots.
C 3	Application	Les experts en gestion d'institutions de santé appliquent les technologies/aptitudes acquises dans diverses situations.
C 4	Analyse	Les experts en gestion d'institutions de santé analysent une situation complexe: ils décomposent une situation en éléments, trouvent les relations entre eux et en déduisent les caractéristiques structurelles.
C 5	Synthèse	Les experts en gestion d'institutions de santé associent les éléments d'une situation et les réunissent pour former un tout.
C 6	Évaluation	Les experts en gestion d'institutions de santé évaluent une situation plus ou moins complexe sur la base de critères définis.

La délimitation entre les différents niveaux de performance n'est pas toujours claire. Les niveaux de performance C 1 et C 2 décrivent un niveau de prestation selon lequel les professionnels savent évaluer les situations, présenter des faits et expliquer les contextes. Afin d'atteindre le niveau C 3, le candidat doit être capable d'appliquer la compétence à des tâches récurrentes et légèrement modifiées, et d'évaluer le résultat. On considère que les niveaux C 4 à C 6 sont atteints lorsque de nouvelles problématiques en rapport avec la pratique sont analysées, les solutions possibles sont élaborées et dès lors que le choix d'une solution et le procédé appliqué peuvent être justifiés de manière théorique ou technique.

Lors de l'élaboration et de l'évaluation des examens, il s'est avéré judicieux de réduire la taxonomie de Bloom, qui passe ainsi de six niveaux à trois niveaux de performance:

<b>Niveau de performance 1</b> (performance de reproduction, niveaux C 1 et 2)	Évaluer, décrire, expliquer et gérer seul les situations, les faits et les interactions dans un domaine de travail clair et à la structure partiellement ouverte.
<b>Niveau de performance 2</b> (performance de transfert, niveau C 3)	Reconnaître, analyser et gérer les situations et tâches techniques globales dans un environnement professionnel complexe, spécialisé et en évolution.
<b>Niveau de performance 3</b> (performance de réflexion et de résolution des problèmes, niveaux C 4, 5 et 6)	Reconnaître, analyser, évaluer, gérer les situations, tâches, problèmes et processus techniques globaux dans un environnement de travail étendu et souvent en mutation; justifier de manière théorique ou technique le procédé appliqué, le choix de la solution et la stratégie adoptée pour cette solution.

### Compétences transversales

En dehors des compétences opérationnelles à proprement parler, qui renvoient concrètement à une situation de travail, les experts en gestion d'institutions de santé doivent maîtriser des compétences dites transversales. Ces dernières correspondent au potentiel d'une personne, sont appropriées pour diverses situations et pour différents rôles sociaux, et doivent être gérées de manière responsable. On établit une distinction entre les compétences personnelles, les compétences sociales et les compétences méthodologiques.

Les définitions suivantes donnent des précisions quant à la signification de ces termes.

<b>Compétence méthodologique:</b> Les professionnels planifient le traitement de leurs tâches et activités, et travaillent de manière ciblée, structurée et efficiente.
<b>Compétence sociale:</b> Dans un environnement de travail, les professionnels organisent les relations sociales et la communication qui y est associée de manière consciente, constructive et responsable.
<b>Compétence personnelle:</b> Les professionnels intègrent dans leurs activités des outils essentiels: leur personnalité et leur attitude.

Les experts en gestion d'institutions de santé disposent des compétences transversales suivantes:

<b>Compétences transversales</b>	
Compétence personnelle:	<p>Responsabilité individuelle</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Viser, évaluer et exiger la qualité</li><li>- Faire preuve de persévérance et de détermination</li><li>- Évaluer les conséquences de ses actions</li></ul> <p>Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Réfléchir avec un esprit d'analyse et de manière critique</li></ul> <p>Confiance en soi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Être résistant, savoir garder son calme</li><li>- Se montrer compétent et confiant</li></ul>
Compétence sociale:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Être capable de collaborer</li><li>- Être capable de communiquer et aimer le contact</li><li>- Savoir gérer les conflits</li></ul>
Compétence méthodologique:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fixer des objectifs et des priorités</li><li>- Faire preuve de créativité</li><li>- Reconnaître les problèmes et les erreurs, et les résoudre avec succès</li><li>- Comprendre et interpréter les diagrammes, les processus et les statistiques</li><li>- Planifier et organiser de manière adéquate</li><li>- Se livrer à des observations fondées sur des critères</li></ul>

### **8.3 Domaines de compétences opérationnelles et critères de performance**

Le titre «Experte / Expert en gestion d'institutions de santé avec diplôme fédéral» est, hiérarchiquement parlant, le plus haut diplôme professionnel dans le domaine de la gestion des institutions de santé. Les conditions préalables autorisant les candidats à se présenter à l'examen figurent dans le règlement de l'examen professionnel (règlement 3.31). Les compétences opérationnelles, les situations de travail, les contenus, les thèmes et contenus, les critères de performance et les compétences personnelles et sociales sont décrits ci-après. Les situations de travail décrites sont des cas pratiques ayant valeur d'exemple, typiques et fréquents que les experts en gestion d'institutions de santé doivent savoir gérer dans le cadre de leur pratique professionnelle.

Les domaines de compétences opérationnelles nécessaires pour l'examen et l'obtention du diplôme d'Experte / Expert en gestion d'institutions de santé avec diplôme fédéral sont les suivants:

A: développer, diriger et garantir la gestion administrative des patients et des recettes

B: organiser les technologies de l'information et de la communication

C: assurer la gestion financière de l'entreprise

D: garantir la gestion des projets et des processus

E: développer les stratégies d'entreprise et les mettre en œuvre

F: développer la gestion stratégique des ressources humaines

#### **Domaine de compétences opérationnelles A: diriger la gestion administrative des patients et des recettes**

Les experts en gestion d'institutions de santé sont des spécialistes des tarifs. Ils ont une vue d'ensemble des différents tarifs appliqués dans le domaine de la santé et savent les négocier habilement avec les partenaires tarifaires. En l'absence d'accord entre les parties, les experts prennent les mesures adaptées et en évaluent les conséquences. Dans le cadre des négociations, ils tiennent compte des bases légales. Ils connaissent les éléments composant les conventions tarifaires importantes et savent comment les tarifs et les contrats sont enregistrés dans le système de données. Ils conseillent les parties prenantes (direction, direction de département, direction de clinique, assurances, clients, etc.) en présence de questions tarifaires complexes.

Ils élaborent des stratégies et processus pour la gestion des patients et les optimisent si nécessaire. La gestion administrative des patients comprend également l'analyse des flux des référents et la déduction de mesures à partir des résultats de l'analyse.

<b>Situations de travail</b>		
A1: l'expert se voit confier, par son supérieur, la tâche de mettre en œuvre le processus de rejet des factures dans un outil de flux de travail (workflow).		
A2: l'expert doit renégocier le tarif de base avec les partenaires payeurs, car ces groupements ont résilié les conventions tarifaires.		
A3: la directrice du département de Cardiologie demande à l'expert d'analyser et d'optimiser la saisie des prestations.		
A4: la direction demande à l'expert d'analyser et de renégocier avec un assureur un litige de longue date portant sur une forte somme.		
<b>Compétences opérationnelles</b>	<b>Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles A:</b> Les experts en gestion d'institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	<b>Thèmes et contenus</b>
A1 Définir et optimiser les stratégies et processus de gestion administrative des clients/patients et de la facturation des prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une stratégie de gestion administrative des patients et la facturation des prestations, formuler et proposer un mandat de projet à l'intention de la direction (NP2)</li> <li>- Définir un processus de gestion des recettes et des clients/patients (NP3)</li> <li>- Mettre en œuvre dans l'outil de flux de travail un processus de gestion des recettes et des clients avec le responsable de l'application (NP2)</li> <li>- Définir et appliquer les adaptations aux processus existants de gestion des recettes et des clients (NP2)</li> <li>- Transférer le flux de travail dans l'exploitation normale (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de facturation des prestations</li> <li>- Gestion des clients/patients</li> <li>- Gestion des refus de paiement</li> <li>- Interfaces entre fournisseurs de prestations, saisie des prestations et facturation</li> <li>- Outil de flux de travail</li> </ul>
A2 Préparer et mener les négociations tarifaires et contractuelles pour l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser la comptabilité analytique ou le modèle tarifaire intégré sur la base de la comptabilité analytique par unité finale d'imputation (ITAR_K) et en tirer les conclusions appropriées (NP3)</li> <li>- Calculer les répercussions des coûts prospectifs sur les tarifs (NP2)</li> <li>- Reconnaître et pondérer l'objet pertinent d'un contrat (NP3)</li> <li>- Définir une stratégie et un mandat de négociation (NP3)</li> <li>- Mener avec succès les négociations tarifaires (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculs des tarifs</li> <li>- Éléments du contrat</li> <li>- Stratégie et mandat de négociation</li> <li>- Négociations tarifaires</li> <li>- Modèle de tarif intégré basé sur la comptabilité analytique par unité finale d'imputation (ITAR_K)</li> </ul>

<p>A3 Conseiller le fournisseur de prestations de santé pour l'application des tarifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer et effectuer un audit des prestations (NP2)</li> <li>- Analyser les décomptes de prestations à l'aide de la documentation médicale et identifier les défauts (NP3)</li> <li>- Analyser les processus de réalisation des prestations (NP3)</li> <li>- Identifier et optimiser les défauts dans la saisie des prestations (NP3)</li> <li>- Identifier la marge d'interprétation d'une structure tarifaire et l'interpréter en faveur du fournisseur de prestations (NP3)</li> <li>- Informer le fournisseur de prestations des modifications et de l'application des tarifs (NP1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit des prestations</li> <li>- Structure tarifaire</li> <li>- Documentation médicale</li> <li>- Processus de réalisation des prestations</li> <li>- Technique de discussion</li> </ul>
<p>A4 Évaluer les différentes interprétations de l'application des tarifs et en déduire des mesures appropriées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les litiges et en tirer les conclusions appropriées (NP3)</li> <li>- Récupérer des informations complémentaires auprès des prestataires concernés (NP2)</li> <li>- Orienter les mesures vers les résultats des négociations (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal), loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA), loi fédérale sur le contrat d'assurance (LCA)</li> <li>- Convention tarifaire</li> <li>- Structure tarifaire</li> <li>- Stratégie de négociation</li> </ul>

## Domaine de compétences opérationnelles B: organiser les technologies de l'information et de la communication

Les experts élaborent des stratégies en vue d'obtenir et de conserver des données. Ils organisent la collecte, l'archivage et la sauvegarde des données dans le respect des règles de protection des données. Par ailleurs, ils définissent les processus en matière de gestion de tout document qu'ils soient sur support physique ou électronique. Sur le plan informatique, les experts soutiennent le développement et l'optimisation d'applications pour la mise en œuvre des prescriptions légales et les gains d'efficience.

<b>Situations de travail</b>		
<p>B1: l'expert se voit confier, par son supérieur, la tâche de définir la stratégie de gestion des données. Dans cette optique, il convient de mettre en évidence les processus critiques de l'institution de santé ainsi que les possibilités de soutenir ces processus par le biais d'une gestion optimale des données et de les renforcer à l'aide de nouvelles innovations.</p> <p>B2: l'expert doit présenter à la direction de l'institution de santé un concept pour la mise en place d'un système d'archivage. Néanmoins, il y a lieu de définir, en vertu des prescriptions légales et des prescriptions de l'entreprise, comment classer ces données de manière logique. Le projet réglemente également les autorisations d'accès et comprend un concept à appliquer en cas de panne.</p> <p>B3: l'expert explique à ses collaborateurs de quelle manière les systèmes utilisés dans l'entreprise sont dépendants les uns des autres. Pour ce faire, il leur présente l'environnement applicatif et décrit les interfaces ainsi que leurs répercussions sur l'exploitation globale. Il pointe les faiblesses du système et explique comment y remédier.</p>		
<b>Compétences opérationnelles</b>	<b>Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles B:</b> Les experts en gestion d'institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	<b>Thèmes et contenus</b>
B1 Définir les stratégies et processus de gestion des données de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les exigences, pour l'ensemble de l'exploitation, relatives à la gestion des données ainsi que les processus opérationnels pour l'institution de santé (NP3)</li> <li>- Planifier la stratégie relative à la qualité des données, à l'accès aux données, à leur gouvernance et aux sauvegardes (NP3)</li> <li>- Mettre en œuvre la stratégie relative à la qualité des données, à l'accès aux données, à leur gouvernance et aux sauvegardes (NP2)</li> <li>- Interpréter les exigences relatives à l'infrastructure informatique (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des exigences des entreprises</li> <li>- Qualité des données</li> <li>- Accès aux données</li> <li>- Gestion des risques sur les données</li> <li>- Innovations informatiques</li> <li>- Infrastructure informatique</li> </ul>
B2 Organiser l'administration et l'archivage des données de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer les méthodes optimales d'archivage des données (NP2)</li> <li>- Interpréter les prescriptions légales et les prescriptions d'entreprise relatives à l'archivage et à l'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prescriptions légales et prescriptions d'entreprise relatives à l'archivage, à l'administration et à la protection des données</li> <li>- Directives sur la structure des données</li> </ul>

	des données, et introduire les mesures nécessaires (NP3)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Structure d'archivage des données</li><li>- Gestion des utilisateurs</li><li>- Stratégie de sauvegarde</li></ul>
B3 Interpréter et développer l'environnement applicatif de l'institution de santé, et optimiser les interfaces	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interpréter et poursuivre le développement des composantes d'un environnement applicatif informatique (NP3)</li><li>- Décrire les interfaces et faire progresser les optimisations (NP2)</li><li>- Mettre en évidence et présenter l'environnement applicatif et les processus (NP1)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Environnement applicatif informatique</li><li>- Dépendances et interfaces entre les systèmes</li><li>- Appel d'offres et acquisition d'applications</li></ul>

### **Domaine de compétences opérationnelles C: assurer la gestion financière de l'entreprise**

Les experts participent à la gestion financière et connaissent le calcul des investissements et de la rentabilité de l'institution de santé.

Ils recueillent et interprètent les chiffres-clés issus des rapports financiers, les résultats et les reportings. À partir de ces éléments, ils déduisent des mesures et élaborent des stratégies. Ils utilisent leurs connaissances pour élaborer les budgets et calculer les investissements. Ils évaluent les projets d'investissement eu égard à leur rentabilité et aux possibilités opérationnelles de mise en œuvre. À l'aide de systèmes de contrôle interne, ils surveillent les processus et les directives budgétaires.

<b>Situations de travail</b>		
<p>C1: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche d'expliquer les principales missions de la direction de l'entreprise dans le domaine de la direction financière et de définir les chiffres-clés financiers pertinents en matière de gestion afin d'élaborer des stratégies pour l'institution de santé. Sur la base de ces chiffres-clés, l'expert peut réaliser des analyses et des évaluations concernant la gestion afin d'en déduire les mesures appropriées. Il explique à la direction les instruments possibles de calcul des prix afin de développer de nouveaux produits et prestations de service. L'expert montre à la direction les effets et l'utilité des différentes formes de financement des entreprises. À l'occasion d'une réunion avec la direction, l'expert présente les principes exigés par la direction et les chiffres-clés financiers pertinents en matière de gestion afin d'élaborer des stratégies, et justifie son choix. L'expert planifie les adaptations devant être apportées aux processus, surveille leur mise en œuvre et vérifie leur efficacité.</p> <p>C2: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche de définir les principes de direction et d'exécution du processus de budgétisation pour l'institution de santé. À cette fin, des données importantes sur la budgétisation sont définies. La budgétisation intègre les chiffres de l'exercice précédent, les chiffres actuels, les estimations pour l'année en cours, et tient compte des réflexions sur l'évolution du marché et les directives politiques. Sur la base de ces directives, les différents départements de l'institution de santé présentent leur budget. Ces budgets sont agrégés et comparés avec les directives. Les divergences sont analysées, évoquées et clarifiées avec les personnes concernées. Les chiffres corrigés sont utilisés pour la budgétisation qui est présentée à l'organe responsable en vue de leur approbation.</p> <p>C3: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche de définir et d'exécuter la méthode de calcul d'investissement appropriée pour les projets d'investissement les plus variés. À cette fin, il applique différentes méthodes de calcul d'investissement et analyse les résultats. Pendant une réunion de la direction, il présente les principes requis et recommande les mesures appropriées.</p> <p>C4: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche d'analyser les processus de controlling financier à l'aune des risques éventuels et de mettre en place un système de contrôle interne à l'échelle de l'entreprise pour les processus. Il doit appliquer ce système pour assurer une surveillance financière. Pour ce faire, il initie les mesures et processus partiels pertinents et les introduit à l'aide d'une gestion de projet efficace. L'expert applique les mesures nécessaires concernant le système de préservation. Il présente les résultats des étapes du système de contrôle interne lors d'une réunion de la direction et convainc la direction de l'efficacité des contrôles.</p>		
<b>Compétences opérationnelles</b>	<b>Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles C:</b> Les experts en gestion d'institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	<b>Thèmes et contenus</b>

<p>C1 Définir et interpréter les chiffres-clés financiers pour le développement stratégique de l'institution de santé, et en déduire les mesures correspondantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer les missions principales de la direction de l'entreprise dans le domaine de la gestion financière (NP1)</li> <li>- Définir les instruments possibles de calcul des prix en vue de développer de nouveaux produits/prestations de service</li> <li>- Appliquer les instruments possibles de calcul des prix en vue de développer de nouveaux produits/prestations de service (NP2)</li> <li>- Évaluer les conditions préalables, les effets et l'utilité des différentes formes de financement des entreprises (NP3)</li> <li>- Définir les chiffres-clés financiers pertinents en matière de gestion afin qu'ils présentent un niveau d'agrégation approprié pour le développement d'une stratégie (NP3)</li> <li>- Mettre en œuvre les instruments stratégiques de mesure (NP2)</li> <li>- Mettre en place un cockpit pertinent (NP2)</li> <li>- Interpréter correctement les chiffres-clés financiers et en déduire les mesures nécessaires (NP3)</li> <li>- Identifier et évaluer les interactions des mesures d'optimisation des processus financiers (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions principales de la direction de l'entreprise dans le domaine de la gestion financière</li> <li>- Instruments de calcul des prix</li> <li>- Conditions préalables, effets et utilité des différentes formes de financement des entreprises</li> <li>- Définition des chiffres-clés financiers</li> <li>- Instruments stratégiques de mesure</li> <li>- Mise en place d'un cockpit pertinent</li> <li>- Interprétation des chiffres-clés financiers</li> <li>- Mesure et suivi des chiffres-clés</li> <li>- Planification et mise en œuvre des processus de controlling</li> <li>- Contrôle de l'efficacité des processus de controlling</li> </ul>
<p>C2 Diriger et appliquer le processus de budgétisation pour l'institution de santé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les objectifs du processus de budgétisation et les conditions-cadres (NP3)</li> <li>- Présenter à la direction les objectifs du processus de budgétisation et les conditions-cadres (NP1)</li> <li>- Appliquer les différentes méthodes de budgétisation (NP2)</li> <li>- Identifier la mise en péril éventuelle d'une budgétisation réussie (NP3)</li> <li>- Diriger le processus budgétaire pour l'institution de santé (NP3)</li> <li>- Appliquer le processus budgétaire pour l'institution de santé (NP2)</li> <li>- Définir les activités et les étapes importantes du processus de budgétisation pour l'institution de santé (NP3)</li> <li>- Identifier et évaluer les interactions des mesures d'optimisation de la budgétisation (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions-cadres relatives au processus de budgétisation</li> <li>- Activités et étapes importantes du processus de budgétisation</li> <li>- Méthodes de budgétisation</li> <li>- Mesures de réalisation des objectifs budgétaires</li> <li>- Contrôle de l'efficacité des mesures budgétaires</li> <li>- Contrôle du budget</li> <li>- Mise en place et mise en œuvre d'un suivi</li> <li>- Offre de prestations</li> <li>- Volume de prestations</li> <li>- Objectifs visés</li> <li>- Statistiques relatives aux prestations</li> <li>- Planification des postes</li> <li>- Comptabilité des immobilisations</li> <li>- Planification à moyen terme</li> <li>- Directives politiques et évolution du marché</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer les mesures de réalisation des objectifs budgétaires (NP2)</li> <li>- Contrôler les mesures de réalisation des objectifs budgétaires et leur efficacité (NP2)</li> <li>- Définir les instruments de contrôle budgétaire (NP3)</li> <li>- Mettre en place et en œuvre un suivi efficace (NP3)</li> <li>- Mettre en œuvre un suivi efficace (NP2)</li> <li>- Évaluer l'offre et le volume de prestations (NP3)</li> <li>- Évaluer les ressources dépendantes des prestations (NP3)</li> <li>- Intégrer l'évolution du marché et les directives dans le processus de budgétisation (NP2)</li> <li>- Présenter les données budgétaires (NP1)</li> <li>- Conduire les négociations avec les interlocuteurs internes sur les thèmes budgétaires (NP2)</li> </ul>	
<p>C3 Analyser le calcul des investissements de l'institution de santé et en déduire les mesures correspondantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer les répercussions des investissements sur le bilan et le compte de résultat (NP1)</li> <li>- Appliquer les prescriptions légales (OCP) et spécifiques de la branche (REKOLE) (NP2)</li> <li>- Appliquer les méthodes de calcul d'investissement statiques et dynamiques (NP2)</li> <li>- Analyser les méthodes de calcul d'investissement statiques et dynamiques (NP3)</li> <li>- Formuler des recommandations d'actions concrètes à partir de l'analyse du calcul de l'investissement (NP2)</li> <li>- Planifier et mettre en œuvre la stratégie d'amortissement (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissements dans les biens mobiliers, les biens immobiliers et les immobilisations incorporelles</li> <li>- Biens de consommation</li> <li>- Investissements dans le bilan et le compte de résultat</li> <li>- Prescriptions légales (ordonnance sur le calcul des coûts et le classement des prestations par les hôpitaux, les maisons de naissance et les établissements médico-sociaux dans l'assurance-maladie, OCP) et prescriptions spécifiques de la branche (REKOLE) concernant le calcul des investissements</li> <li>- Variantes d'entrée et périmètres de calcul</li> <li>- Procédure du calcul des investissements</li> <li>- Calcul statique des investissements</li> <li>- Calcul dynamique des investissements</li> <li>- Stratégie d'amortissement</li> </ul>
<p>C4 Surveiller les processus de controlling financier pour l'institution de santé à l'aide de systèmes de contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre un système de contrôle interne à l'échelle de l'entreprise (NP2)</li> <li>- Expliquer aux services compétents les tenants et les aboutissants ainsi que les directives relatives au système de contrôle interne (NP1)</li> <li>- Décrire et documenter les processus pertinents de controlling au niveau de l'entreprise (NP1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases du système de contrôle interne</li> <li>- Instruments et outils du système de contrôle interne</li> <li>- Processus financiers</li> <li>- Principes juridiques du système de contrôle interne</li> <li>- Évaluation du degré de qualité du système de contrôle interne</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Élaborer une matrice de risques pour l'entreprise (NP2)</li><li>- Déterminer et classer les risques inhérents aux processus financiers pertinents (NP2)</li><li>- Définir les contrôles et mesures appropriés au vu des risques (NP3)</li><li>- Mettre en œuvre un système de surveillance continue des processus de controlling (NP2)</li><li>- Planifier et mettre en œuvre les mesures d'optimisation relatives aux risques liés aux processus financiers pertinents (NP3)</li><li>- Évaluer le degré de qualité du système de contrôle interne (NP3)</li><li>- Mettre en œuvre un système de préservation pour un système de contrôle interne efficace à l'échelle de l'entreprise (NP2)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mise en place d'un système de préservation pour le système de contrôle interne à l'échelle de l'entreprise</li></ul>
--	--	--

## Domaine de compétences opérationnelles D: garantir la gestion des projets et des processus

Les experts sont en mesure de mettre en place et de gérer le portefeuille de projets d'une institution de santé. Ils attribuent, dirigent et surveillent les projets. Ils vérifient leur rentabilité et leur efficacité. Leurs tâches incluent également la documentation des projets avec, à la clé, l'élaboration de rapports de situation et de rapports finaux.

<b>Situations de travail</b>		
<p>D1: l'expert gère, pilote et surveille le portefeuille de projets de l'entreprise. Il emploie dans ce cadre les méthodes et les instruments appropriés et oriente les projets en fonction de la stratégie institutionnelle. Il coordonne, renouvelle et hiérarchise les projets, les adapte au besoin actuel et veille à leur harmonisation.</p> <p>D2: l'expert dirige différents projets et les optimisations de processus. Néanmoins, il tient compte des conditions-cadres juridiques, orientées vers le marché et écologiques qui influencent l'environnement commercial interne et externe. Dans le cadre des projets, l'expert associe de manière ciblée les collaborateurs, d'autres experts ainsi que des spécialistes dans l'optimisation des processus et la gestion des projets. Il surveille les projets et les optimisations de processus, et évalue leurs résultats avec des instruments appropriés à l'aide de critères et d'indicateurs pouvant être mesurés.</p> <p>D3: l'expert évalue la rentabilité et l'efficacité des projets et processus à l'aide de méthodes et d'instruments appropriés. Il définit les critères et les indicateurs d'évaluation de leur efficacité. Sur la base des résultats de l'évaluation, il dirige, avec le soutien de ses collaborateurs, l'optimisation de la rentabilité et de l'efficacité des projets et processus. L'expert communique les résultats des évaluations à la direction.</p>		
<b>Compétences opérationnelles</b>	<b>Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles D:</b> Les experts en gestion d'institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	<b>Thèmes et contenus</b>
D1 Diriger le portefeuille de projets de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les méthodes et les instruments de gestion des projets et processus parallèles (NP3)</li> <li>- Hiérarchiser et coordonner plusieurs projets (NP3)</li> <li>- Surveiller un portefeuille de projets (NP2)</li> <li>- Communiquer l'avancement des projets et le développement des processus (NP1)</li> <li>- Évaluer les projets et développements des processus sur la base de critères et d'indicateurs d'évaluation (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du portefeuille de projets</li> <li>- Surveillance du portefeuille de projets</li> <li>- Planification des projets</li> <li>- Intégration des collaborateurs et parties prenantes dans les projets et développements de processus</li> <li>- Évaluation globale du portefeuille de projets</li> </ul>
D2 Piloter, diriger et surveiller les projets et processus d'une institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les risques et domaines d'optimisation des processus intersectoriels (NP3)</li> <li>- Planifier les processus intersectoriels (NP3)</li> <li>- Garantir les processus intersectoriels (NP2)</li> <li>- Diriger les équipes issues de plusieurs services pour la conception et l'application de processus intersectoriels (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'un système institutionnel de gestion de processus</li> <li>- Pilotage et surveillance des projets</li> <li>- Intégration des collaborateurs et parties prenantes dans le pilotage et la surveillance des projets et développements de processus</li> <li>- Évaluation globale de la gestion des processus</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Évaluer les résultats intermédiaires et finaux des projets sur la base des indicateurs (NP3)</li></ul>	
D3 Vérifier et optimiser la rentabilité et l'efficience des projets et processus de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"><li>- Surveiller les projets et processus intersectoriels dans l'organisation de santé (NP2)</li><li>- Planifier une surveillance régulière de la rentabilité et de l'efficacité des projets et processus intersectoriels (NP3)</li><li>- Garantir une surveillance régulière de la rentabilité et de l'efficacité des projets et processus intersectoriels (NP2)</li><li>- Diriger les équipes intersectorielles pour surveiller la rentabilité et l'efficacité des projets et processus intersectoriels (NP3)</li><li>- Optimiser les projets et processus intersectoriels sur la base des résultats de la surveillance (NP3)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Surveillance des projets et des processus</li><li>- Communication et reporting des projets et processus</li><li>- Détermination des critères et indicateurs d'évaluation</li><li>- Évaluation de la rentabilité et de l'efficience des projets et processus</li><li>- Évaluation de l'efficience des projets et processus</li></ul>

## Domaine de compétences opérationnelles E: mettre en œuvre la gestion et la stratégie de l'entreprise

Les experts en gestion d'institutions de santé participent à la prise de décisions stratégiques et soutiennent l'élaboration de bases décisionnelles. Ils appliquent les directives stratégiques aux processus opérationnels. Ils analysent régulièrement l'offre de prestations de leur institution et mettent en évidence le potentiel d'optimisation. Ils définissent les mesures pour une bonne élaboration future des prestations. Dans ce cadre, ils tiennent compte du mandat de prestation de l'institution, de l'évolution du marché de la santé et des orientations politiques.

Ils organisent les processus de communication internes et externes, et les appliquent en respectant l'esprit de l'institution.

<b>Situations de travail</b>		
<p>E1: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche de préparer les indicateurs et d'autres éléments de base pour élaborer la stratégie de l'institution de santé. Il s'agit ici d'analyses et d'évaluations portant sur la gestion, l'analyse du marché et la politique de la santé. L'expert présente les bases requises par la direction lors d'une réunion avec cette dernière.</p> <p>E2: l'expert reçoit de la part de la direction des mandats concrets et écrits d'optimisation des processus opérationnels conformément aux décisions stratégiques. Ces décisions sont influencées par les conditions-cadres politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementaux et légales. L'expert planifie l'adaptation des processus, fait participer les collaborateurs concernés et applique les adaptations avec eux. Cette tâche inclut le contrôle et la surveillance de la mise en œuvre de l'adaptation ou du renouvellement des processus.</p> <p>E3: Analyser et adapter en regard des modifications légales, politiques et internes au sein de l'institution de santé, l'offre de prestations. Sur la base des conditions-cadres modifiées, l'expert mène une analyse d'impacts pour l'entreprise. Dans ce cadre, il tient compte des modifications politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementaux et légales. Partant du résultat de ce travail, il détermine les mesures utiles à l'optimisation et à l'adaptation des offres de prestations existantes. Il présente les modifications possibles à la direction et élabore un argumentaire concernant le potentiel d'optimisation et les propositions d'adaptation. Il adapte l'offre de prestations sur la base des décisions de la direction.</p> <p>E4: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche d'analyser et d'évaluer les flux des référents sur la base de critères prescrits. Partant des résultats de l'analyse, il définit des mesures visant à maintenir et à développer les transferts de patients. Il utilise à cette fin les instruments marketing adaptés afin d'optimiser l'offre de prestations.</p>		
<b>Compétences opérationnelles</b>	<b>Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles E:</b> Les experts en gestion d'institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	<b>Thèmes et contenus</b>
E1 Préparer les bases de la stratégie d'entreprise à l'intention de la direction de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueillir et préparer les indicateurs de gestion (NP2)</li> <li>- Élaborer des prévisions sur la base des indicateurs de gestion et de l'évolution sociale et démographique (NP3)</li> <li>- Analyser la gamme de prestations des concurrents à l'aune de valeurs prescrites (NP3)</li> <li>- Évaluer le développement et les influences politiques sur l'organisation de santé (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indicateurs de gestion</li> <li>- Analyse de la gamme de prestations des concurrents</li> <li>- Développements et influences politiques sur l'organisation de santé</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les forces, faiblesses, opportunités et risques pour le développement de la stratégie de l'organisation de santé (NP3)</li> <li>- Tenir compte des évolutions médicales dans la stratégie (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des forces, faiblesses, opportunités et risques pour le développement de la stratégie de l'organisation de santé</li> <li>- Évolution médicale</li> <li>- Évolution sociale et démographique</li> </ul>
E2 Garantir la mise en œuvre des axes stratégiques dans la conduite opérationnelle de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter les axes stratégiques concernant l'institution de santé (NP3)</li> <li>- Planifier les axes stratégiques concernant l'institution de santé (NP3)</li> <li>- Mettre en œuvre les axes stratégiques concernant l'institution de santé (NP2)</li> <li>- Communiquer de manière intersectorielle la mise en œuvre des axes stratégiques (NP1)</li> <li>- Identifier et évaluer les interactions des axes stratégiques et de la gestion opérationnelle (NP3)</li> <li>- Identifier et évaluer les interactions des mesures d'optimisation des processus opérationnels (NP3)</li> <li>- Planifier les processus opérationnels (NP3)</li> <li>- Demander l'application des mesures stratégiques de mise en œuvre aux processus opérationnels (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes de mise en œuvre stratégique</li> <li>- Communication des mesures de mise en œuvre</li> <li>- Niveaux stratégiques et opérationnels d'une institution de santé</li> <li>- Vérification de la mise en œuvre des directives stratégiques</li> </ul>
E3 Analyser, optimiser et adapter l'offre de prestations et la forme d'organisation de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une analyse de marché de l'offre et de la demande de prestations (NP2)</li> <li>- Poursuivre le développement de l'offre de prestations de l'institution de santé (NP3)</li> <li>- Identifier les modifications concernant les mandats de prestations (NP3)</li> <li>- Proposer des mesures concernant les mandats de prestations (NP3)</li> <li>- Interpréter l'évolution médicale et socio-démographique, et en déduire des mesures (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offres de prestations d'une institution de santé</li> <li>- Formes d'organisation d'une institution de santé</li> <li>- Méthodes d'analyse des offres de prestations d'une institution de santé</li> <li>- Gestion de l'offre de prestations</li> <li>- Analyse du marché de la demande et de l'offre de prestations</li> <li>- Évolution médicale et socio-démographique</li> <li>- Étendue et modifications des mandats de prestations</li> <li>- Conditions-cadres relatives à l'exécution des mandats de prestations</li> </ul>
E4 Analyser les flux des référents et en déduire les mesures correspondantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les référents (NP2)</li> <li>- Interpréter les chiffres des transferts de patients (NP3)</li> <li>- Analyser les besoins des référents (NP2)</li> <li>- Analyser la satisfaction des référents (NP2)</li> <li>- Définir des mesures appropriées pour améliorer la satisfaction des référents (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flux des référents</li> <li>- Mécanismes de transfert de patients</li> <li>- Réseau des référents</li> <li>- Méthodes d'analyse des flux des référents</li> <li>- Marketing en matière de transfert de patients</li> </ul>

## Domaine de compétences opérationnelles F: développer la gestion stratégique des ressources humaines

Les experts en gestion d'institutions de santé participent à l'élaboration de la stratégie relative au personnel et garantissent son positionnement dans la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie comprend le marketing appliqué au personnel, le recrutement, le développement et l'accompagnement du personnel ainsi que les mesures disciplinaires envers des collaborateurs. Vous garantissez les processus administratifs concernant le personnel.

<b>Situations de travail</b>		
<p>F1: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche de montrer les modalités d'élaboration d'une stratégie relative au personnel. La stratégie relative au personnel doit tenir compte de la stratégie générale de l'entreprise. Les parties prenantes doivent participer à l'élaboration de cette stratégie. L'expert présente à la direction les caractéristiques principales de la stratégie relative au personnel et comment il est possible de définir les mesures de mise en œuvre correspondantes.</p> <p>F2: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche d'optimiser, aussi bien en continu qu'à long terme, les processus relatifs au personnel, et plus particulièrement les recrutements, les embauches et les mesures disciplinaires. Ces processus doivent s'inscrire dans la stratégie relative au personnel. Les tendances et défis actuels doivent être évalués avant l'optimisation des processus. Les processus doivent être redéfinis et il convient de montrer la création de valeur. Par le biais d'une présentation devant la direction, l'expert indique comment mettre en œuvre les processus optimisés tant dans la cartographie des processus que dans l'entreprise et présente également l'intérêt de cette démarche pour l'entreprise.</p> <p>F3: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche d'optimiser, en continu et aussi de manière durable, les processus relatifs au personnel, en particulier sa fidélisation, son soutien et son développement. Ces processus doivent s'inscrire dans la stratégie relative au personnel. Les tendances et défis actuels doivent être évalués avant l'optimisation des processus. Les processus doivent être redéfinis et il convient de montrer la création de valeur. Une présentation permet de montrer comment mettre en œuvre les processus optimisés tant dans la cartographie des processus que dans l'entreprise.</p> <p>F4: l'expert se voit confier, par la direction, la tâche de définir les principes de direction avec un groupe de travail. Les principes de direction doivent tenir compte de la stratégie générale de l'entreprise et de celle relative au personnel. Ils constituent le fondement du développement du personnel et de l'organisation et viennent soutenir les processus relatifs au personnel. Sous la direction de l'expert en gestion d'institutions de santé, le groupe de travail propose une procédure de développement de ces principes de direction. Pendant une réunion, l'expert présente à la direction l'utilité d'une compréhension commune des tâches de direction. L'expert dirige ses collaborateurs selon cette compréhension et la stratégie relative au personnel.</p>		
<b>Compétences opérationnelles</b>	<b>Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles F:</b> Les experts en gestion d'institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	<b>Thèmes et contenus</b>
F1 Participer au développement de la stratégie relative au personnel de l'institution de santé, organiser et garantir les mesures de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les conditions-cadres internes et externes de la stratégie relative au personnel (NP3)</li> <li>- Évaluer les besoins des parties prenantes (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions-cadres internes et externes pour les stratégies relatives au personnel</li> <li>- Analyse contextuelle pour les stratégies relatives au personnel</li> <li>- Détermination du besoin de modification</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre, dans le cadre de la stratégie relative au personnel, les résultats de l'évaluation des besoins des parties prenantes (NP2)</li> <li>- Identifier la nécessité de modifier la stratégie relative au personnel, évaluer correctement cette nécessité et en déduire des mesures (NP3)</li> <li>- Déterminer la stratégie relative au personnel à partir de la stratégie générale d'entreprise (NP3)</li> <li>- Différencier la gestion stratégique du personnel et la gestion opérationnelle du personnel (NP2)</li> <li>- Planifier des projets en rapport avec l'élaboration d'une stratégie relative au personnel (NP3)</li> <li>- Montrer la planification de la mise en œuvre de la stratégie relative au personnel (NP1)</li> <li>- Mettre en œuvre les processus opérationnels en matière de personnel (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion stratégique du personnel</li> <li>- Domaines d'activité stratégiques concernant le personnel</li> <li>- Conception des domaines d'activité pour la mise en œuvre de la stratégie relative au personnel</li> <li>- Valeurs dans les relations avec les collaborateurs</li> <li>- Communication et présentation avec les services et les collaborateurs de niveau hiérarchique supérieur</li> </ul>
<p>F2: optimiser les processus de recrutement, d'embauche et les mesures disciplinaires des membres du personnel au sein de l'institution de santé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer les instruments de recrutement, d'embauche et de départ (NP2)</li> <li>- Identifier et évaluer le besoin de modifier les processus de recrutement, d'embauche et les mesures disciplinaires du personnel (NP3)</li> <li>- Définir et préciser les processus stratégiques de recrutement (NP3)</li> <li>- Définir les processus d'embauche du personnel (NP3)</li> <li>- Définir les processus disciplinaire du personnel (NP3)</li> <li>- Déterminer les besoins en matière de personnel (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de recrutement</li> <li>- Processus d'embauche</li> <li>- Processus disciplinaire</li> <li>- Processus et optimisations de processus pertinents dans le domaine du personnel</li> <li>- Effet des processus relatifs au personnel sur la création de valeur</li> </ul>
<p>F3 Optimiser les processus visant à fidéliser, encourager et développer le personnel de l'institution de santé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les processus relatifs au personnel (NP3)</li> <li>- Donner une orientation stratégique aux processus en matière de personnel (NP3)</li> <li>- Appliquer les instruments de développement du personnel (NP2)</li> <li>- Appuyer, à l'aide d'instruments adaptés, les processus de développement du personnel et de l'organisation (NP2)</li> <li>- Identifier et évaluer correctement le besoin de modifier le développement du personnel (NP3)</li> <li>- Identifier et déduire la création de valeur des processus RH (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidélisation du personnel</li> <li>- Encouragement du personnel</li> <li>- Développement du personnel et de l'organisation</li> <li>- Processus relatifs au personnel et optimisation de ces processus</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Définir les mesures de fidélisation et d'encouragement du personnel ainsi que les instruments appropriés à cette fin (NP3)</li><li>- Définir les mesures de développement du personnel et de l'organisation ainsi que les instruments appropriés à cette fin (NP3)</li></ul>	
F4 Diriger les collaborateurs selon les principes de la stratégie relative au personnel de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"><li>- Soumettre à la direction de l'entreprise une proposition pour l'élaboration de principes de direction (NP1)</li><li>- Indiquer la plus-value apportée par la compréhension commune des tâches de direction pour l'entreprise (NP1)</li><li>- Mettre en œuvre les principes de direction au sein de l'entreprise (NP2)</li><li>- Montrer à la direction de l'entreprise quels instruments permettent la mise en œuvre des principes de direction (NP1)</li><li>- Soutenir l'entreprise dans le cadre de son changement culturel (NP2)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Principes de direction</li><li>- Compréhension des tâches de direction</li><li>- Stratégie relative au personnel</li><li>- Instruments de direction du personnel</li><li>- Culture et son évolution dans la direction du personnel</li></ul>

devraient disposer les experts en gestion d'institutions de santé.