

**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 2020*

## 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 : la planification hospitalière dans le canton de Neuchâtel

**Judi 16 janvier 2020, 16h15 – 18h, suivi d'un souper.**

La présence au repas en commun est souhaitée.

#### Intervenants :

M. Pascal Strupler, Directeur de l'Office fédéral de la santé publique

Prof. Mehdi Farsi, Université de Neuchâtel

M. 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 : 17 janvier, 7 février, 21 février et 6 mars**

### 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 : 20 mars, 27 mars, 24 avril, 8 mai, 15 mai, 29 mai, 19 juin et 28 août 2020**

### 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 : 11 septembre, 25 septembre et 2 octobre 2020**

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

**2 jours : 29 octobre et 30 octobre 2020**

## 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. Reto Brantschen, Directeur des ressources humaines, HFR hôpital fribourgeois

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

Mme Anne-Geneviève Bütikofer, H+ Les hôpitaux suisses, Berne

Mme Magali Dauwalder, Responsable Communication et Marketing, Hirslanden Clinique La Colline, Genève

Mme Pauline De Vos Bolay, Présidente du conseil d'administration, HNE Hôpital Neuchâtois

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

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

M. Kristian Schneider, Directeur général du centre hospitalier de Bienne

M. Pascal Strupler, Directeur de l'Office fédéral de la santé publique

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

**Date** 17 janvier 2020

**Enseignant** Prof. M. Zarin

---

#### Objectifs & Thèmes abordés

Les questions relevant de l'économie et du financement du système de 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, non seulement en valeur absolue mais aussi par rapport au PIB, accompagnée d'une progression de l'emploi. L'autre particularité de ce secteur est le fait que le marché de la santé ne peut pas être laissé uniquement au jeu de l'offre et de la demande. En particulier, trois problèmes empêchent le bon fonctionnement de ce marché, à savoir l'aléa moral, la sélection adverse et l'asymétrie d'information. Ces dysfonctionnements appellent des interventions étatiques, principalement sous forme réglementaire. A cela s'ajoute la nécessité de garantir une couverture de base adéquate en prestations de santé à l'ensemble de la population y compris 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 suisse. Il présente les particularités du marché de la santé, les acteurs économiques intervenant sur ce marché et les problèmes de régulation qui se posent par rapport aux interactions complexes entre patients, assureurs et prestataires. Il s'interroge sur les principaux déterminants des coûts de la santé – en particulier le vieillissement de la population et l'innovation médicale – 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 secteur de la santé en Suisse à travers des exemples concrets, passe en revue les forces et les faiblesses du système actuel et aborde de manière critique les mesures de réforme visant à freiner la progression des coûts.

### 1.B. Système de santé et d'assurance-maladie suisse

**Date** 7 février 2020

**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 ?

**Date** 21 février 2020

**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)

**Date** 6 mars 2020

**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 adopté ? 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

**Date** 20 mars 2020

**Enseignants** Mme De Vos Bolay & M. Raymond Loretan

---

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

Mme De Vos Bolay

---

#### **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.  
A l'exemple du 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

**Date** 27 mars 2020

**Enseignant** M. Jean-Pierre Brügger

---

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. Droit du patient

**Date** 24 avril 2020

**Enseignant** Mme Nathalie Brunner

---

### Objectifs & Thèmes abordés

Les droits des patients comprennent l'ensemble des droits visant à garantir la protection de la personnalité des patients dans le contexte médical. Les professionnels de la santé et les institutions sanitaires sont ainsi tenus 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 intéressés connaissent ces droits et veillent à les mettre en œuvre. L'intervention consistera en un survol des principaux droits des patients, avec un approfondissement sur certains d'entre eux.



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

**Date** 8 mai 2020

**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

**Date** 15 mai 2020

**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. Piloter et positionner stratégiquement une institution dans un contexte politique en constante évolution

**Date** 29 mai 2020

**Enseignant** M. Anne-Geneviève Bütikofer

---

### 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.G. Leadership

**Date** 19 juin 2020

**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.H. Ressources humaines

**Date** 28 août.2020

**Enseignant** M. Reto Brantschen

---

### 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

**Date** 11 septembre 2020

**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

**Date** 25 septembre 2020

**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

**Date** 2 octobre 2020  
**Enseignant** Mme Magali Dauwalder

---

#### Objectifs & Thèmes abordés

La santé en Suisse est en pleine mutation. La communication est devenue un élément clé afin d'accompagner ces changements nombreux à tous niveaux. La complexité du système de santé Suisse avec le nombre d'acteurs qui interviennent auprès du patient sont parfois déroutants pour celui-ci. Tout le monde « sait » communiquer. Ou croit savoir.

Le cours abordera des aspects plus théoriques de la communication, mais également stratégiques avec une partie pratique (cas) adapté au secteur de la santé.

- Définition, objectifs, boîte à outils et canaux
- Marketing versus Communication, et si on changeait de vision ?
- Groupe de cliniques privées : quelles sont les spécificités d'un groupe ?
- L'expérience patient : et si on prenait un autre point de vue ?
- Cas pratique : réseaux sociaux

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

**Date** 29 & 30 octobre 2020  
**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 2020, 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