



Schweizerische Vereinigung  
der Spitaldirektorinnen und  
Spitaldirektoren

## DIRECTIVES

relatives

### **au règlement concernant l'examen professionnel de spécialiste\* en gestion d'institutions de santé**

du 9 août 2021

---

Conformément au ch. 2.2 du règlement concernant l'examen professionnel de spécialiste en gestion d'institutions de santé (brevet 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**

Les organisations suivantes constituent l'organe responsable de l'examen professionnel de spécialiste en gestion d'institutions de santé pour l'ensemble de la Suisse (ch. 1.3 du règlement) :

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

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

Toutes les tâches liées à l'octroi du brevet 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  
Martina Nyffeler  
H+ Bildung  
Rain 36  
5000 Aarau

Téléphone : 062 926 90 05  
Courriel : [martina.nyffeler@hplus-bildung.ch](mailto:martina.nyffeler@hplus-bildung.ch)  
Site Web: [www.hplus-bildung.ch](http://www.hplus-bildung.ch)

## **2. PROFIL DE LA PROFESSION**

Le profil de la profession de spécialiste en gestion d'institutions de santé (brevet 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 trois langues officielles, l'allemand, le français et l'italien, 6 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**

Les documents suivants doivent être joints à l'inscription conformément au ch. 3.2 du règlement :

- 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 L'admission à l'examen est régie au ch. 3.31 du règlement. Sont donc admis à l'examen les candidats qui:
- a) disposent d'un certificat fédéral de capacité sanctionnant une formation professionnelle initiale d'une durée de trois ans au moins, un certificat de maturité ou une qualification équivalente;
  - b) peuvent justifier d'au moins deux ans d'expérience professionnelle dans le domaine commercial d'une institution de santé en Suisse ou à l'étranger.

---

<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.

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

Les candidats sont admis sous réserve du paiement de la taxe d'examen, dans les délais, selon le ch. 3.41 du règlement, et de la remise, dans les délais également, de la description complète du cas pour l'épreuve 2 TIC / gestion de projet et de processus. Le délai de paiement de la taxe d'examen 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	Forme d'examen	Durée
1 Gestions des patients et des revenus	écrit	1.5 h
2 2.1 TIC / Gestion de projet et des processus	description de cas effectué au préalable	
2.2 Entretien spécialisé	oral	0.5 h
3 Finances	écrit	2.5 h
4 Management d'approvisionnement & support	écrit	1.5 h
5 Gestion des ressources humaines	oral	0.5 h
Total		6.5 h

##### **4.2 Matériel et documentation**

En principe, aucun matériel ni documentation ne sont autorisés; le cas échéant, ils sont mentionnés dans la publication.

## Description des épreuves

### **Épreuve 1 : Gestion des patients et des revenus**

L'épreuve 1 est un examen écrit contrôlant les compétences du candidat en matière de gestion administrative des patients. 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.

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

### **Épreuve 2 : TIC / Gestion de projet et des processus et entretien spécialisé**

La partie écrite de cette épreuve porte sur une description de cas tirée de la pratique professionnelle du candidat. À cette occasion, l'introduction ou l'optimisation d'un processus impliquant les TIC est documentée et analysée sous l'angle de ses forces et de ses faiblesses. Les tâches ainsi que les conditions formelles, par exemple l'étendue et la description de cas, sont définies précisément dans la publication et dans l'instrument d'évaluation.

L'oral consiste en un entretien spécialisé consacré à la description de cas et à des questions de mise en réseau. Les détails du déroulement de l'épreuve sont décrits dans la publication.

Cette épreuve vérifie les compétences dans le domaine de compétences opérationnelles B et D.

### **Épreuve 3 : Finances**

L'épreuve 3 est un examen écrit contrôlant les compétences du candidat dans le domaine financier. Les tâches typiques consistent en des calculs et des analyses. L'examen comporte des questions à choix multiple (Multiple-Choice), et simple (Single-Choice) ainsi que des exercices de classement. 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.

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

### **Épreuve 4 : Management d'approvisionnement & support**

L'épreuve 4 est un examen écrit contrôlant les compétences du candidat dans le domaine de l'approvisionnement et du support. 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.

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



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

L'épreuve 5 dans le domaine de la gestion des ressources humaines consiste en un jeu de rôles préparé à l'avance. Le candidat dispose de 10 minutes pour s'initier à une situation concrète. À l'issue de cette préparation, il participe durant 20 minutes à un jeu de rôles permettant d'évaluer ses compétences en matière de gestion des ressources humaines. Un expert et le candidat interprètent les rôles décrits dans la consigne. Les situations soumises reflètent des entretiens typiques que peuvent rencontrer des spécialistes des institutions de santé dans leur pratique professionnelle.

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

### **5. VOIES DE RECOURS**

La voie de recours est décrites au ch. 7.3 du règlement. Celle-ci est conforme aux notices du SEFRI qui peuvent être téléchargées sur son site ([www.sbfri.admin.ch](http://www.sbfri.admin.ch)).

Les recours peuvent être dirigés contre des refus d'admission à l'examen ou d'octroi du brevet 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 DU REGLEMENT**

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

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

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal stroke and a diagonal line extending upwards and to the right.

Dr Gianni Roberto Rossi  
Président de la commission d'examen

**8. ANNEXE 1**

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 spécialistes 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 de spécialiste en gestion des institutions de santé avec brevet fédéral.

↓ Domaines de compétences opérationnelles		Compétences opérationnelles →				
A	Mettre en œuvre la gestion administratives des patients	A1: appliquer les systèmes tarifaires des prestations de santé et les systèmes de tarification pour les prestations de service	A2: assurer le décompte des prestations de santé et des prestations de service, ainsi que les processus visant à garantir les recettes	A3: intégrer les adaptations légales et contractuelles dans les processus administratifs de l'institution de santé	A4: mettre en œuvre des mesures de marketing pour l'institution de santé	
B	Soutenir les processus techniques en rapport avec l'information et la communication	B1: présenter la situation, objectifs et les modifications nécessaires des applications dans l'institution de santé	B2: traiter les données médico-soignantes et administratives	B3: préparer les mesures visant à préserver les processus essentiels en cas de défaillances du système au sein de l'institution de santé	B4: définir les canaux de communication pour les parties prenantes internes et externes	
C	Mettre en œuvre les processus financiers	C1: respecter les bases légales et spécifiques de la branche en matière de comptabilité financière et de comptabilité analytiques ainsi que les normes de présentation des comptes de l'institution de santé	C2: engager un processus de budgétisation et l'appliquer dans son propre domaine au sein de l'institution de santé, conformément aux directives	C3: analyser les chiffres-clés de la comptabilité financière et de la comptabilité analytique de l'institution de santé et en déduire les mesures	C4: mettre en œuvre les processus du système de contrôle interne au sein de l'institution de santé	C5: appliquer le calcul des investissements au sein de l'institution de santé

				nécessaires		
<b>D</b>	<b>Appliquer une gestion opérationnelle des projets et des processus</b>	D1: planifier et conduire des projets de gestion au sein de l'institution de santé	D2: introduire les processus intersectoriels au sein de l'institution de santé	D3: optimiser et continuer à développer les processus de gestion et les processus organisationnels au sein de l'institution de santé		
<b>E</b>	<b>Garantir la gestion des approvisionnements et les services de support</b>	E1: garantir les processus de gestion des consommables et des biens d'investissement nécessaires à l'exploitation de l'institution de santé	E2: garantir l'entretien et les réparations des biens mobiliers et immobiliers de l'institution de santé	E3: soutenir les services de support au sein de l'institution de santé		
<b>F</b>	<b>Appliquer une gestion opérationnelle des ressources humaines</b>	F1: mettre en œuvre les mesures de la stratégie en matière de personnel dans son propre domaine au sein de l'institution de santé	F2: exécuter les processus de recrutement, d'embauche et de départ de membres du personnel au sein de l'institution de santé	F3: exécuter les processus visant à fidéliser, encourager et développer le personnel dans l'institution de santé	F4: appliquer les processus administratifs de la gestion des ressources humaines au sein 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 (1972). Un niveau C exprime la complexité de l'objectif évaluateur. Les niveaux sont détaillés comme suit:

Niveau	Notion	Description
C 1	Connaissance	Les spécialistes en gestion des institutions de santé restituent les connaissances acquises et les utilisent dans des situations similaires.
C 2	Compréhension	Les spécialistes en gestion des institutions de santé expliquent ou décrivent les connaissances acquises avec leurs propres mots.
C 3	Application	Les spécialistes en gestion des institutions de santé appliquent les technologies/aptitudes acquises dans diverses situations.
C 4	Analyse	Les spécialistes en gestion des institutions de santé analysent une situation complexe: ils décomposent une situation en éléments, trouvent les relations entre eux et en déduisent les caractéristiques structurales.
C 5	Synthèse	Les spécialistes en gestion des institutions de santé associent les éléments d'une situation et les réunissent pour former un tout.
C 6	Évaluation	Les spécialistes en gestion des 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 évidente. 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/la candidat(e) 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(e) 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 spécialistes en gestion des 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 spécialistes en gestion des institutions de santé disposent notamment des compétences transversales suivantes :

Compétences transversales	
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>– Faire preuve de motivation et d'intérêt</li><li>– Savoir gérer les situations inattendues</li><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>– Manifester une volonté d'apprendre</li><li>– Être capable de réfléchir</li></ul>
Compétence sociale:	<ul style="list-style-type: none"><li>– Communiquer de manière adaptée au destinataire</li><li>– Être capable de collaborer</li><li>– Savoir gérer les conflits</li></ul>
Compétence méthodologique:	<ul style="list-style-type: none"><li>– Reconnaître les problèmes et les erreurs et les résoudre avec succès</li><li>– Faire preuve de créativité</li><li>– Fixer des objectifs et des priorités</li><li>– Planifier et organiser de manière adéquate</li></ul>

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

Le titre «Spécialiste en gestion des institutions de santé avec brevet fédéral» est, hiérarchiquement parlant, le deuxième 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, 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 spécialistes en gestion des 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 de spécialiste en gestion des institutions de santé avec brevet fédéral sont les suivants :

- A : Mettre en œuvre la gestion des patients et des recettes
- B : Soutenir les processus techniques en rapport avec l'information et la communication
- C : Mettre en œuvre les processus financiers
- D : Appliquer une gestion opérationnelle des projets et des processus
- E : Garantir la gestion des approvisionnements et le support
- F : Appliquer une gestion opérationnelle des ressources humaines

#### **Domaine de compétences opérationnelles A: mettre en œuvre la gestion des patients et des recettes**

Les spécialistes en gestion des institutions de santé élaborent, organisent et optimisent les processus centrés sur les prestations de service des patients. Les tâches administratives allant des admissions à la facturation complète et rapide en font partie. Les spécialistes appliquent les tarifs spécifiques des cas et veillent au respect des contrats et bases légales en vigueur.

Les spécialistes en gestion des institutions de santé sont des experts en processus, en particulier pour la saisie des prestations et concernant les éléments pertinents pour l'établissement de la facturation. Ils utilisent les outils de controlling pour les services de santé et ses prestations et mettent en œuvre les mesures en découlant. Ils conseillent et soutiennent les prestataires pour une saisie des prestations efficace et optimisée en termes de recettes.

Ils collaborent avec des parties prenantes internes et externes dans l'optique d'une administration globale, correcte et exhaustive des patients. Les parties prenantes externes sont par ex. les assurances, les médecins, les autorités ou d'autres organismes et personnes impliquées, chargés de l'orientation des patients dans une institution. Les interlocuteurs internes peuvent être tous les services spécialisés de l'institution.

Les spécialistes en gestion des institutions de santé participent activement au positionnement de l'institution. Ils utilisent des outils marketing essentiels, mettent en œuvre des activités marketing et les concepts correspondants. Ils soutiennent ainsi une communication tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

### Situations de travail

- A1 : Les médecins et spécialistes des soins documentent les traitements aigus stationnaires. Partant de la documentation médico-soignante, le cas est codé ou saisi par un spécialiste du codage. Le logiciel de groupe génère les «diagnose related groups» (DRG = forfait par cas en fonction du diagnostic). Partant de cette base, le système de décompte établit la facture à l'aide du système tarifaire enregistré. Le spécialiste en gestion des institutions de santé vérifie que la facturation est conforme aux exigences légales et contractuelles en paramétrant correctement le système de décompte avec les responsables de l'application.
- A2 : Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier la tâche, par son responsable, d'adapter le processus pour garantir les recettes des traitements qui ne sont pas régis par la loi sur l'assurance-maladie (LAMal) et qui sont prévus pour des patients étrangers. Dans le même temps, les processus de décompte de la quote-part cantonale pour les traitements stationnaires selon la LAMal doivent être alignés sur la facturation électronique du canton.
- A3 : Le spécialiste en gestion des institutions de santé effectue un suivi régulier des modifications légales et vérifie les nouvelles conventions tarifaires. Elle s'assure que les modifications importantes pour la facturation sont prises en compte dans les processus existants et vérifie leur bonne mise en œuvre.
- A4 : Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier la tâche, par son responsable, de vérifier et d'élaborer des mesures marketing classiques et numériques. Ces mesures doivent être appliquées avec l'appui du/de la spécialiste en gestion des institutions de santé. Sa tâche consiste également à vérifier l'efficacité des mesures en place et à adapter, voire optimiser lesdites mesures sur la base des résultats obtenus. Par ailleurs, son responsable lui demande d'adapter ou, le cas échéant, d'élaborer et de mettre en place un processus de feed-back approprié pour l'institution. Ce processus doit permettre d'évaluer les besoins des patients et de lancer des mesures visant à améliorer la situation actuelle.

Compétences opérationnelles	Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles A : Les spécialistes en gestion des institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	Thèmes et contenus
A1 Appliquer les systèmes tarifaires des prestations de santé et les systèmes de tarification pour les prestations de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Élaborer des factures conformes à la loi et aux tarifs, à la fois pour le domaine stationnaire et ambulatoire (NP2)</li> <li>– Formuler des exigences relatives au système de décompte (NP1)</li> <li>– Interpréter les lois importantes pour les tarifs (NP3)</li> <li>– Intégrer les modifications des systèmes tarifaires dans le système de décompte (NP2)</li> <li>– Intégrer les modifications des prescriptions légales dans le système de décompte (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Systèmes tarifaires et réglementations afférentes</li> <li>– Systèmes de tarification</li> <li>– Conventions</li> <li>– Bases légales régissant les tarifs et le décompte</li> <li>– Traitements ambulatoires et stationnaires</li> <li>– Facturation électronique</li> <li>– Fonction du DRG (diagnose related groups = forfaits par cas en fonction du diagnostic)</li> </ul>
A2 Assurer le décompte des prestations de santé et des prestations de service, ainsi que les processus visant à garantir les recettes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interpréter les lois et modifications légales pertinentes pour les processus de décompte et de garantie des recettes (NP3)</li> <li>– Analyser les adaptations organisationnelles (NP3)</li> <li>– Repérer les conséquences des adaptations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bases légales relatives à la garantie des recettes</li> <li>– Règlements et processus d'exploitation</li> <li>– Facturation électronique</li> <li>– Garantie des recettes</li> <li>– Réglementation des tarifs</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>organisationnelles sur les processus (NP3)</li> <li>– Formuler des mandats découlant des adaptations organisationnelles (NP3)</li> <li>– Intégrer les modifications légales pertinentes dans les processus de garantie des recettes (NP2)</li> </ul>	
A3 Intégrer les adaptations légales et contractuelles dans les processus administratifs de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyser les modifications des lois, des ordonnances et des accords, et interpréter les modifications nécessaires pour les processus administratifs (NP3)</li> <li>– Intégrer les modifications des lois, des ordonnances et des accords dans les processus administratifs (NP2)</li> <li>– Reconnaître, déduire et formuler les mandats d'adaptation des applications sur la base des modifications des processus administratifs (NP3)</li> <li>– Vérifier la mise en œuvre des processus administratifs modifiés et adaptés (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bases légales relatives aux processus administratifs</li> <li>– Conventions tarifaires et contrats de collaboration</li> <li>– Suivi des processus</li> <li>– Contrôle de la mise en œuvre</li> <li>– Gestion des versions</li> </ul>
A4 Mettre en œuvre des mesures marketing pour l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comprendre et appliquer les bases du marketing (NP2)</li> <li>– Formuler les particularités du marketing appliqué aux prestations de service (NP1)</li> <li>– Soutenir l'analyse de la situation du marché dans son propre domaine (NP2)</li> <li>– Mettre en œuvre les mesures marketing pour son propre domaine (NP2)</li> <li>– Exécuter et tirer parti du processus de feed-back auprès des parties prenantes (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marketing appliqué aux prestations de service, y compris marketing mix</li> <li>– Méthodes d'analyse de l'environnement</li> <li>– Différenciation entre contenus rédactionnels et publicité sur les plateformes en ligne et hors ligne</li> <li>– Prescriptions légales, directives et principes éthiques relatifs au marketing dans le domaine de la santé</li> </ul>

## Domaine de compétences opérationnelles B: soutenir les processus techniques en rapport avec l'information et la communication

Les spécialistes en gestion des institutions de santé participent au développement et à l'utilisation des outils et logiciels. Ils mettent à disposition leurs connaissances spécialisées pour définir les exigences relatives à la mise en œuvre et à l'introduction des outils et logiciels. Ils respectent les règles internes de l'entreprise et les prescriptions légales lors du recueil et de la structuration des informations. La sécurité et la protection des données constituent d'autres points essentiels. Ils se préparent par ex. aux pannes du système et garantissent, en cas de défaillances techniques, le maintien des missions essentielles de l'institution. Les spécialistes en gestion des institutions de santé accompagnent les introductions et les optimisations de système. Ils respectent les prescriptions et les instructions visant à protéger les données.

### Situations de travail

- B1: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par la direction, la tâche de présenter des potentiels d'amélioration dans une application déterminée et de décrire les actions nécessaires à la limitation des risques.
- B2: La loi sur la protection des données vise à protéger la personnalité et les droits fondamentaux des personnes dont les données sont traitées. La spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par son responsable hiérarchique, la mission de vérifier la congruence des processus administratifs existants concernant le traitement des données médico-soignantes avec la loi en vigueur sur la protection des données et, si nécessaire, de procéder à des adaptations ou de les ordonner.
- B3: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par la direction, la tâche de garantir les processus d'accès aux données et de modifications de ces données en cas de brèves interruptions du fonctionnement du système d'information.
- B4: La direction a constaté que la présence médiatique de l'organisation n'est pas assez systématique sur différentes plateformes électroniques. Elle demande à la spécialiste en gestion des institutions de santé d'évaluer un canal de réseau social approprié, en tenant compte de toutes les parties prenantes, et de mettre en œuvre les étapes nécessaires à sa mise en place.

Compétences opérationnelles	Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles B: Les spécialistes en gestion des institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	Thèmes et contenus
B1 Présenter la situation visée et les modifications nécessaires des applications dans l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Spécifier les problèmes découlant des processus (NP3)</li> <li>– Appliquer les outils et modèles de procédure appropriés pour résoudre les problèmes découlant des processus (NP2)</li> <li>– Analyser, identifier et évaluer les risques (NP3)</li> <li>– Sur la base de l'analyse des risques, déduire les mesures permettant de les limiter et de les réduire (NP3)</li> <li>– Jouer le rôle d'interface entre les utilisateurs d'application et les spécialistes en informatique (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cycle de vie des applications</li> <li>– Analyse et description des risques pour l'administration des données</li> <li>– Analyse de la situation réelle et de la situation visée</li> <li>– Outils et modèles de procédure pour spécifier les problèmes</li> <li>– Cahier des charges pour les exigences relatives aux applications</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planifier et mettre en œuvre les mesures d'optimisation des processus (NP2)</li> <li>– Définir des standards pour l'organisation des processus (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prescriptions légales relatives à la protection et à la gestion des données</li> <li>– Stratégie informatique</li> <li>– Élaboration des demandes d'investissement</li> <li>– Communication et collaboration entre les utilisateurs d'application et les spécialistes en informatique</li> </ul>
B2 Traiter les données médico-soignantes et administratives	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garantir les échanges et la transmission des informations auprès des utilisateurs et des autres parties prenantes (NP2)</li> <li>– Mettre en place des processus standardisés de traitement des données et d'amélioration de la qualité des données (NP2)</li> <li>– Garantir les processus standardisés de traitement des données et d'admissions de la qualité des données (NP2)</li> <li>– Vérifier la conformité des processus existants avec les prescriptions légales (NP3)</li> <li>– Reconnaître le potentiel d'optimisation de la gestion des données (NP3)</li> <li>– Élaborer des processus d'amélioration de la gestion des données (NP3)</li> <li>– Identifier les interfaces de niveau supérieur entre les applications (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bases légales relatives à la protection des données</li> <li>– Règlement de l'entreprise</li> <li>– Règlement informatique</li> <li>– Exigences relatives aux processus opérationnels de traitement des données</li> <li>– Planification des mesures et des modifications pour les processus de traitement des données</li> <li>– Exécution des mesures et des modifications pour les processus de traitement des données</li> <li>– Cycle de gestion des données (création, traitement et archivage des données)</li> <li>– Évolution technologique et tendances en matière de traitement des données</li> <li>– Concept de numérisation</li> <li>– Standards de documentation</li> <li>– Systèmes de gestion des documents</li> </ul>
B3 Préparer les mesures visant à préserver les processus essentiels en cas de défaillances systémiques au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconnaître les dépendances techniques dans les systèmes et systèmes périphériques, et en déduire les répercussions sur les processus de traitement (NP3)</li> <li>– Satisfaire aux exigences concernant la gestion des données résultant des lois, des standards et des directives internes (NP2)</li> <li>– Élaborer et appliquer un plan d'urgence (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Processus de traitement des données et leurs dépendances</li> <li>– Processus d'exploitation et leurs dépendances</li> <li>– Systèmes et systèmes périphériques</li> <li>– Plan d'urgence et concept relatif à la sécurité des données</li> </ul>
B4 Définir les canaux de communication pour les parties prenantes internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyser les différents canaux de communication (NP3)</li> <li>– Sélectionner et introduire les canaux de communication appropriés (NP3)</li> <li>– Définir les principales parties prenantes pour les informations (NP3)</li> <li>– Évaluer les besoins d'informations des parties prenantes (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Règlement de l'entreprise</li> <li>– Règlement informatique</li> <li>– Conception de processus opérationnels de communication</li> <li>– Planification, exécution et documentation des mesures et des modifications de la forme de communication</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre en place les processus permettant de fournir des contenus aux canaux de communication (NP2)</li><li>- Tenir compte des besoins du marché et de la clientèle, tout en tenant compte des structures et de la culture de l'entreprise (NP2)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analyse des canaux de communication</li><li>- Gestion des canaux de communication</li></ul>
--	---	---



## Domaine de compétences opérationnelles C: mettre en œuvre les processus financiers

Les spécialistes en gestion des institutions de santé appliquent les principaux instruments de gestion financière d'une institution. Ils recueillent et analysent les chiffres-clés; ils en déduisent des mesures et les appliquent. Ils respectent les bases légales et spécifiques de la branche en matière de comptabilité financière et de comptabilité d'exploitation. Ils appliquent les normes de présentation des comptes et les directives des processus de budgétisation en vertu des directives internes de l'institution. Les spécialistes en gestion des institutions de santé participent activement aux processus du système de contrôle interne.

### Situations de travail

- C1: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier la mission, par le CFO de l'institution, de présenter, pendant une réunion de service, les bases légales et spécifiques de la branche en matière de comptabilité financière et de comptabilité analytique, ainsi que les normes de présentation des comptes requises. Ces éléments influencent la gestion financière d'une institution. Le spécialiste en gestion des institutions de santé doit s'assurer du respect de ces bases et de ces normes au sein de l'institution.
- C2: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par le CFO de l'institution, la mission d'expliquer la finalité du processus de budgétisation et de le mettre en œuvre dans son propre domaine en vertu des prescriptions applicables. Il applique les variantes budgétaires actuelles pour son domaine et repère en temps voulu les écarts budgétaires. Il propose les mesures nécessaires pour une budgétisation optimale. Le spécialiste en gestion des institutions de santé explique à son responsable les avantages et les inconvénients des variantes budgétaires actuelles.
- C3: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par le CFO de l'institution, la mission d'analyser les chiffres-clés de la comptabilité financière et de la comptabilité d'exploitation, puis d'en déduire et proposer des mesures. Les chiffres-clés permettent d'analyser la réalisation des objectifs. Le spécialiste présente les chiffres-clés sous une forme graphique appropriée et tient compte des avantages et inconvénients des différents types de représentation graphique. Le spécialiste en gestion des institutions de santé établit un outil de benchmarking pertinent pour permettre une comparaison avec les concurrents et explique à son responsable les éléments auxquels il a prêté attention lors de son élaboration. Il indique les limites du benchmarking.
- C4: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier l'exécution de tâches concernant le système de contrôle interne (SCI) requis par la loi. Dans cette optique, il utilise des instruments appropriés. Il présente le processus pertinent d'enregistrement et de décompte des prestations et le documente. Dans son domaine de compétences, le spécialiste en gestion des institutions de santé réalise une évaluation des risques pour l'enregistrement des prestations à l'aide des processus présentés et documentés, et évalue ses résultats. Il en déduit les activités de contrôle et les mesures nécessaires.
- C5: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par son supérieur, la mission de définir et d'exécuter différentes comparaisons pour plusieurs projets d'investissement. Le spécialiste applique les différents procédés de calcul d'investissement statique. Il analyse les résultats des bases requises et présente à son supérieur les mesures et les recommandations appropriées.

Compétences opérationnelles	Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles C: Les spécialistes en gestion des institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	Thèmes et contenus
C1 Respecter les bases légales et spécifiques de la branche en matière	– Appliquer les bases légales et spécifiques de la branche en matière de comptabilité financière et de comptabilité	– Prescriptions légales relatives à la loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal), à l'ordonnance sur le

<p>de comptabilité financière et de comptabilité d'exploitation ainsi que les normes de présentation des comptes de l'institution de santé</p>	<p>d'exploitation (NP2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réaliser la transition de la comptabilité financière vers la comptabilité d'exploitation (NP2)</li> <li>– Mettre en place correctement la comptabilité par centres de charges et la comptabilité analytique par unité d'imputation (NP2)</li> <li>– Différencier les coûts directs et les coûts généraux (NP2)</li> <li>– Appliquer les clés de répartition et de ventilation appropriées selon REKOLE (NP2)</li> <li>– Citer différentes normes reconnues de présentation des comptes (NP1)</li> <li>– Expliquer les répercussions d'une norme recommandée de présentation des comptes sur le bilan et le compte de résultat (NP1)</li> </ul>	<p>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 au Code des obligations (CO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Enregistrement et évaluation des faits comptables</li> <li>– Normes de présentation des comptes</li> <li>– Répercussions de la norme de présentation des comptes recommandée par la branche sur le bilan et le compte de résultat</li> <li>– Bases spécifiques de la branche concernant la comptabilité financière et la comptabilité d'exploitation (REKOLE par ex.)</li> <li>– Comptabilité par centres de charges et comptabilité analytique par unité d'imputation</li> <li>– Coûts directs, coûts généraux</li> <li>– Clé de répartition, clé de ventilation</li> </ul>
<p>C2 Engager un processus de budgétisation et l'appliquer dans son propre domaine au sein de l'institution de santé, conformément aux directives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tenir compte des conditions-cadres pour la réalisation des objectifs du processus de budgétisation (NP2)</li> <li>– Planifier les activités et étapes importantes du processus de budgétisation dans son propre domaine (NP3)</li> <li>– Mettre en évidence les dépendances entre planification des prestations et planification des besoins en personnel dans le processus de budgétisation (NP1)</li> <li>– Appliquer différents types de planification (statique, continue) (NP2)</li> <li>– Justifier l'utilisation de différents types de planification (NP1)</li> <li>– Reconnaître les risques éventuels d'une budgétisation réussie (NP3)</li> <li>– Appliquer les différentes variantes budgétaires actuelles (NP2)</li> <li>– Expliquer les avantages et inconvénients des variantes budgétaires (NP1)</li> <li>– Réaliser des contrôles budgétaires (NP2)</li> <li>– Calculer les écarts de prix, de quantités ainsi que l'écart global par rapport au budget (NP2)</li> <li>– Proposer les mesures nécessaires découlant des écarts budgétaires (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Processus de budgétisation</li> <li>– Variantes budgétaires</li> <li>– Contrôles budgétaires (comparaisons entre situation réelle et visée)</li> <li>– Calcul de l'écart global, de l'écart de prix et de quantités</li> <li>– Mesures de réalisation des objectifs budgétaires</li> <li>– Conditions-cadres relatives au processus de budgétisation</li> <li>– Prescriptions légales (ex.: LAMal, OCP)</li> <li>– Structures tarifaires et conventions</li> <li>– Calcul</li> </ul>

<p>C3 Analyser les chiffres-clés de la comptabilité financière et de la comptabilité d'exploitation de l'institution de santé et en déduire les mesures nécessaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre les objectifs et missions du controlling (NP2)</li> <li>- Mettre en place un controlling simple avec des contenus efficaces (NP3)</li> <li>- Calculer les chiffres-clés du bilan (NP2)</li> <li>- Calculer les chiffres-clés du processus de prestations de l'entreprise (NP2)</li> <li>- Calculer les chiffres-clés de la comptabilité d'exploitation (NP2)</li> <li>- Présenter sous forme graphique les chiffres-clés du bilan (NP2)</li> <li>- Présenter sous forme graphique les chiffres-clés du processus de prestations de l'entreprise (NP2)</li> <li>- Présenter sous forme graphique les chiffres-clés de la comptabilité d'exploitation (NP2)</li> <li>- Analyser les chiffres-clés du bilan (NP3)</li> <li>- Déduire les mesures requises à partir des résultats de l'analyse (NP3)</li> <li>- Analyser les chiffres-clés du processus de prestations de l'entreprise (NP3)</li> <li>- Analyser les chiffres-clés de la comptabilité d'exploitation (NP3)</li> <li>- Décrire les objectifs du benchmark (NP1)</li> <li>- Analyser les possibilités et les limites du benchmark (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlling au niveau stratégique, opérationnel et concernant les processus</li> <li>- Controlling de la qualité</li> <li>- Chiffres-clés du bilan</li> <li>- Indicateurs clés de performance (ICP)</li> <li>- Chiffres-clés du processus de prestations de l'entreprise</li> <li>- Chiffres-clés de la comptabilité d'exploitation</li> <li>- Types de représentation graphiques</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Systèmes de chiffres-clés intégrés</li> </ul>
<p>C4 Mettre en œuvre les processus du système de contrôle interne au sein de l'institution de santé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documenter les processus administratifs au niveau du service (NP2)</li> <li>- Déterminer et classer les risques inhérents aux processus (NP3)</li> <li>- Définir les contrôles et mesures appropriés au vu des risques importants d'un point de vue financier (NP3)</li> <li>- Dans son domaine de compétence, mettre en œuvre les mesures visant à préserver un système de surveillance continue (NP2)</li> <li>- Planifier et mettre en œuvre les mesures d'optimisation relatives aux risques financiers découlant des processus (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases du système de contrôle interne</li> <li>- Évaluation du risque par une activité de contrôle</li> <li>- Systèmes de préservation</li> <li>- Instruments et outils du système de contrôle interne</li> </ul>

<b>C5</b> Appliquer le calcul des investissements au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"><li>- Expliquer les répercussions d'un investissement sur le bilan et le compte de résultat (NP1)</li><li>- Appliquer les prescriptions en vigueur spécifiques de la branche concernant le calcul des investissements (NP2)</li><li>- Appliquer les méthodes de calcul d'investissement statique (NP2)</li><li>- Analyser les méthodes de calcul d'investissement statique (NP3)</li><li>- Formuler des recommandations d'actions concrètes à partir de l'analyse du calcul de l'investissement, les présenter et en discuter (NP3)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Caractéristiques des investissements</li><li>- Différenciation des investissements entre bilan et compte de résultat</li><li>- Prescriptions légales (OCP) et spécifiques de la branche (REKOLE) concernant la durée d'utilisation des biens mobiliers et immobiliers</li><li>- Variantes d'entrée et périmètres de calcul</li><li>- Méthodes de calcul d'investissement statique</li></ul>
---	---	---

## Domaine de compétences opérationnelles D: appliquer une gestion opérationnelle des projets et des processus

Les spécialistes en gestion des institutions de santé travaillent souvent sur des projets portant sur l'organisation de santé, sous la forme de projets complets ou partiels. Ils mobilisent leurs connaissances en matière de gestion de projet. Pour mener leurs projets à bien, ils utilisent des méthodes et instruments appropriés de gestion de projet. Ils conduisent des réunions et veillent à la rédaction des procès-verbaux correspondants. Les spécialistes en gestion des institutions de santé documentent les projets et rédigent des rapports sur l'avancée des opérations.

### Situations de travail

- D1: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par son responsable hiérarchique, un mandat concret de projet, avec des instructions claires de planification et de conduite d'un projet de facturation. Le mandat de projet tient compte des décisions stratégiques de la direction de l'institution de santé. Au début du projet, la spécialiste en gestion des institutions de santé analyse l'environnement du projet eu égard aux conditions-cadres internes et externes, légales, liées au marché et écologiques qui exercent une influence. Il utilise des méthodes et instruments appropriés pour l'analyse. Pour exécuter le projet, la spécialiste en gestion des institutions de santé, en qualité de chef de projet, demande la participation des parties prenantes concernées, par exemple des collaborateurs et d'experts issus de divers domaines. Elle surveille l'avancée du projet et évalue ensuite les résultats du projet à l'aide des indicateurs définis. La documentation du déroulement du projet fait partie de ses attributions.
- D2: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par son responsable hiérarchique, la tâche d'élaborer et de mettre en place les processus intersectoriels du système d'informations cliniques au sein de l'institution de santé, et d'optimiser les processus existants. Après avoir conduit une analyse des processus actuels et similaires, elle implique les collaborateurs, les parties prenantes et les experts des domaines concernés dans l'élaboration de nouveaux processus. Elle dirige l'élaboration et la définition des processus à mettre en place et veille à leur introduction et à leur mise en œuvre dans divers domaines. Elle surveille l'avancée de l'élaboration des processus et évalue ensuite les résultats à l'aide des indicateurs définis.
- D3: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par son responsable, la tâche de recenser, de décrire et d'optimiser les différents processus de facturation. Elle demande la participation de ses collaborateurs à cette tâche. Les descriptions des processus sont standardisées et comportent des éléments relatifs au contexte, à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation. La spécialiste en gestion des institutions de santé procède de manière systématique et utilise divers instruments d'analyse. Les processus actuels sont analysés à l'aune de leurs forces et faiblesses, et sont optimisés. La spécialiste en gestion des institutions de santé garantit l'actualisation des processus, la communication aux intervenants impliqués et l'archivage de la documentation des processus.

Compétences opérationnelles	Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles D: Les spécialistes en gestion des institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	Thèmes et contenus
D1 Planifier et conduire les projets de gestion au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyser l'environnement interne et externe de l'institution de santé (NP3)</li> <li>– Définir les approches, les méthodes et les instruments dans le cadre d'une gestion de projet globale (NP3)</li> <li>– Définir et appliquer les approches, les méthodes et les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planification des projets</li> <li>– Coordination des projets</li> <li>– Suivi des projets</li> <li>– Évaluation des projets</li> <li>– Documentation des projets</li> </ul>

	<p>instruments dans le cadre d'une gestion de projet globale (NP2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer et coordonner les projets (NP3)</li> <li>- Planifier les projets (NP2)</li> <li>- Diriger les équipes de projet pour la conception et la mise en œuvre des projets (NP3)</li> <li>- Définir les indicateurs qui traduisent les résultats intermédiaires et finaux concluants des projets (NP3)</li> <li>- Évaluer les résultats intermédiaires et finaux des projets sur la base des indicateurs (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des collaborateurs et des parties prenantes</li> <li>- Conduite des projets dans le cadre d'un groupe de projet interdisciplinaire</li> </ul>
D2 Introduire les processus intersectoriels au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer des processus intersectoriels (NP3)</li> <li>- Planifier des processus intersectoriels (NP2)</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 de processus intersectoriels</li> <li>- Analyse de processus et de risques intersectoriels</li> <li>- Direction et suivi des processus intersectoriels</li> <li>- Planification de l'élaboration des processus intersectoriels</li> <li>- Implication des collaborateurs entre plusieurs domaines</li> <li>- Coordination des processus intersectoriels</li> <li>- Évaluation des processus intersectoriels</li> </ul>
D3 Optimiser et continuer à développer les processus de gestion et les processus organisationnels au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les risques et domaines d'optimisation des processus intersectoriels (NP3)</li> <li>- Définir les approches et méthodes adaptées de gestion des documents (NP3)</li> <li>- Standardiser les processus et leur analyse (NP2)</li> <li>- Garantir la documentation, la planification et la structuration des processus (NP2)</li> <li>- Garantir les plans d'amélioration et d'optimisation pour la communication et la gestion des documents (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des processus</li> <li>- Description et documentation des processus</li> <li>- Standardisation des planifications de processus</li> <li>- Gestion des documents</li> <li>- Communication des documentations des processus</li> </ul>



## Domaine de compétences opérationnelles E: garantir la gestion des approvisionnements et le support

Les spécialistes en gestion des institutions de santé participent aux achats des marchandises nécessaires à l'exploitation de l'institution. Ils coordonnent en outre les opérations de maintenance et de réparation des biens de l'inventaire. Dans le domaine de l'hôtellerie, ils apportent leur soutien et encouragent le bien-être des patients.

### Situations de travail

- E1: Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par la direction, la tâche de planifier un achat en vue de remplacer un échographe et d'élaborer les bases du processus budgétaire, de l'achat, de la livraison et du remplacement.
- E2: Un appareil de diagnostic médical, par ex., fait l'objet d'opérations d'entretien et de réparations régulières. Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par le service compétent, la tâche de planifier les opérations d'entretien et les réparations auprès d'une entreprise spécialisée, de clarifier les coûts prévisibles, d'ordonner l'entretien et les réparations et d'accompagner leur mise en œuvre.
- E3: À l'occasion de réunions bilatérales mensuelles, les responsables des domaines présentent à la spécialiste en gestion des institutions de santé différents thèmes soulevés par les départements de support. Elle trie, classe et clarifie les différents éléments, et met ses connaissances spécialisées et des stratégies de direction à disposition pour soutenir les responsables concernés. Si nécessaire, le spécialiste en gestion des institutions de santé participe à la mise en œuvre, s'informe auprès des responsables sur l'avancée des travaux et contrôle les activités. Pendant les discussions, elle transmet des dispositions opérationnelles et stratégiques et accompagne leur mise en œuvre.

Compétences opérationnelles	Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles E: Les spécialistes en gestion des institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	Thèmes et contenus
E1 Garantir les processus de gestion des consommables et des biens d'investissement nécessaires à l'exploitation de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traiter les processus de gestion des consommables et des biens d'investissement nécessaires à l'exploitation de l'institution de santé et garantir les données importantes afférentes (NP2)</li> <li>– Recueillir les informations de base pertinentes pour les processus et nécessaires dans l'optique de la gestion des consommables et des biens d'investissement (NP2)</li> <li>– Documenter les informations de base pertinentes pour les processus et nécessaires dans l'optique de la gestion des consommables et des biens d'investissement (NP2)</li> <li>– Présenter les informations de base pertinentes pour les processus et nécessaires dans l'optique de la gestion des consommables et des biens d'investissement (NP2)</li> <li>– Définir les critères de choix des produits (NP3)</li> <li>– Repérer et mettre en place les collaborations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Principes de gestion des stocks (achats, gestion, répartition, élimination)</li> <li>– Distinction entre biens de consommation et biens d'investissement</li> <li>– Prise en compte du marché</li> <li>– Sécurité des approvisionnements</li> <li>– Prise en compte de l'environnement</li> <li>– Conditions d'admission</li> <li>– Réaction aux variations du marché</li> <li>– Méthodes de stockage</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>intersectorielles (NP3)</li> <li>– Recueillir les offres (NP2)</li> <li>– Planifier les processus d'approvisionnement opérationnels (NP2)</li> <li>– Intégrer durablement les conditions-cadres écologiques (NP2)</li> <li>– Appliquer les types de gestion (NP2)</li> </ul>	
E2 Garantir l'entretien et les réparations des biens mobiliers et immobiliers de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans le domaine des biens mobiliers et immobiliers, différencier les tâches créant de la valeur de celles permettant de récupérer ou de préserver la valeur (NP3)</li> <li>– Déduire les mesures nécessaires pour créer, récupérer et préserver la valeur (NP3)</li> <li>– Communiquer aux services compétents les mesures nécessaires pour créer, récupérer et préserver la valeur (NP2)</li> <li>– Différencier les mesures d'entretien et les réparations (NP3)</li> <li>– Tenir compte des standards Minergie et des autres normes de construction dans les prises de décision (NP3)</li> <li>– Optimiser en conséquence les processus de gestion des installations et en rapport avec les dispositifs techniques (NP3)</li> <li>– Réaliser des analyses d'internalisation/d'externalisation des réparations et de l'entretien (NP3)</li> <li>– Présenter les résultats des analyses d'internalisation/d'externalisation à la direction de l'entreprise (NP2)</li> <li>– Tenir compte des conditions-cadres écologiques de manière durable dans l'optimisation des processus opérationnels (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standards de construction</li> <li>– Standards Minergie</li> <li>– Approvisionnement énergétique</li> <li>– Protection contre l'incendie (mesures de construction, mesures techniques et mesures d'exploitation)</li> <li>– Exploitation technique, service technique</li> <li>– Délégué à la sécurité (fonctions et tâches)</li> <li>– Gestion des installations</li> <li>– Technique des bâtiments</li> <li>– Technologie médicale</li> <li>– Internalisation/Externalisation des prestations</li> </ul>
E3 Soutenir les services de support au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conseiller, soutenir et aider les responsables de domaine pour des questions administratives (NP3)</li> <li>– Communiquer les bases légales et les prescriptions d'exploitation au groupe cible (NP1)</li> <li>– Encourager une attitude et une culture d'organisation centrée sur les prestations de service (NP2)</li> <li>– Participer à l'organisation des prestations, les vérifier et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tâches et organisation des services de support</li> <li>– Prescriptions légales pour les services de support</li> </ul>

	<p>les évaluer (NP3)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Communiquer de manière correcte et appropriée à la situation avec les collaborateurs des services de support (NP2)</li><li>- Analyser les calculs des coûts (NP3)</li><li>- Mettre en œuvre les mesures à partir de l'analyse des calculs des coûts (NP2)</li><li>- Proposer les types d'encaissement et la fixation des prix (NP3)</li><li>- Formuler des demandes à la direction opérationnelle ou stratégique et élaborer une base factuelle (NP2)</li></ul>	
--	--	--

## Domaine de compétences opérationnelles F: appliquer une gestion opérationnelle des ressources humaines

Les spécialistes en gestion des institutions de santé participent à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie relative au personnel de l'organisation de santé. Ils mettent en œuvre les processus de recrutement, d'embauche et de départ des membres du personnel, et assurent l'exécution des processus administratifs en rapport avec la gestion du personnel.

### Situations de travail

- F1: Le spécialiste en gestion des institutions de santé a pour mission de mettre en œuvre les mesures définies dans la stratégie relative au personnel. Il élabore, pour son domaine, un plan de mesures mettant en avant toutes les mesures et tous les instruments.
- F2: Un collaborateur de l'institution de santé a démissionné. Un autre collaborateur de l'équipe du spécialiste en gestion des institutions de santé doit également être licencié. Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier, par son supérieur, la mission de préparer le licenciement de ce collaborateur conformément à la loi sur le personnel et aux directives de la loi sur le travail. Les deux postes doivent faire l'objet d'un appel à candidatures et être de nouveau occupés. Le spécialiste en gestion des institutions de santé se voit confier la tâche de recruter et d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Il tient compte des bases de la planification des postes, du profil d'exigences et de poste ainsi que des directives de l'entreprise concernant le recrutement. Les processus et instruments à appliquer sont harmonisés.
- F3: En qualité de chef d'équipe, le spécialiste en gestion des institutions de santé définit, chaque année, les mesures et points principaux qu'il souhaite traiter concernant la fidélisation, l'encouragement et le développement de son équipe. À l'occasion d'un entretien annuel avec un jeune collaborateur, il convient avec lui de sa participation à une formation continue dans son domaine de compétence. Le spécialiste tient compte des prescriptions de l'institution de santé.
- F4: Le responsable du service de gestion du personnel souhaite faire avancer la numérisation des processus administratifs en rapport avec le personnel. Il demande au spécialiste en gestion des institutions de santé de définir et de décrire tous les processus qu'il applique dans le domaine des RH. Il doit participer au groupe de projet correspondant.

Compétences opérationnelles	Critères de performance relatifs au domaine de compétences opérationnelles F: Les spécialistes en gestion des institutions de santé possèdent les aptitudes suivantes:	Thèmes et contenus
F1 Mettre en œuvre les mesures de la stratégie en matière de personnel dans son propre domaine au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interpréter les prescriptions stratégiques en matière de personnel (NP3)</li> <li>– Appliquer les prescriptions stratégiques en matière de personnel dans son domaine (NP2)</li> <li>– Communiquer au service de niveau hiérarchique supérieur la mise en œuvre des prescriptions stratégiques en matière de personnel dans son domaine (NP2)</li> <li>– Évaluer les interactions entre les mesures d'optimisation des processus opérationnels en rapport avec le personnel (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conception et application des processus opérationnels dans le domaine du personnel</li> <li>– Mise en œuvre de mesures stratégiques en matière de personnel au niveau opérationnel</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définir les mesures sur la base de la stratégie de l'entreprise et de la stratégie en matière de personnel (NP3)</li> <li>– Planifier les processus opérationnels en matière de personnel (NP3)</li> <li>– Mettre en œuvre les processus opérationnels en matière de personnel (NP2)</li> </ul>	
F2 Exécuter les processus de recrutement, d'embauche et de départ de membres du personnel au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interpréter la loi sur le travail et le règlement du personnel (NP3)</li> <li>– Appliquer la loi sur le travail et le règlement du personnel (NP3)</li> <li>– Élaborer les profils d'exigence et les descriptifs de poste (NP3)</li> <li>– Définir la planification des postes dans son domaine (NP3)</li> <li>– Formuler un descriptif de poste (NP2)</li> <li>– Mener un entretien d'embauche (NP2)</li> <li>– Mener un entretien pour le départ d'un collaborateur (NP2)</li> <li>– Réaliser une embauche conformément aux directives de l'institution de santé (NP2)</li> <li>– Appliquer correctement les instruments de l'institution de santé conformément aux directives (NP2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Règlement du personnel</li> <li>– Loi sur le travail</li> <li>– Planification des postes</li> <li>– Description des exigences et des postes</li> <li>– Entretien d'embauche</li> <li>– Embauche du personnel</li> <li>– Départ d'un membre du personnel</li> <li>– Certificat de travail</li> <li>– Partenariat social</li> </ul>
F3 Exécuter les processus visant à fidéliser, encourager et développer le personnel dans l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Repérer les modifications au sein de l'équipe et au niveau des collaborateurs, et y réagir (NP3)</li> <li>– Dédire des mesures à partir des entretiens avec les collaborateurs (NP3)</li> <li>– Reconnaître le besoin d'encouragement des collaborateurs et en déduire les mesures correspondantes (NP3)</li> <li>– Mener des entretiens complexes avec les collaborateurs (NP3)</li> <li>– Utiliser correctement les instruments de fidélisation du personnel (NP3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Description des exigences et des postes</li> <li>– Instruments de soutien, de fidélisation et de développement des collaborateurs</li> <li>– Valeurs dans les relations avec les collaborateurs</li> </ul>
F4 Appliquer les processus administratifs de la gestion des ressources humaines au sein de l'institution de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ébaucher les processus RH et présenter le flux de travail (NP3)</li> <li>– Présenter l'intérêt de processus opérationnels uniformes dans le domaine du personnel (NP1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marketing appliqué au personnel</li> <li>– Sélection du personnel</li> <li>– Encadrement du personnel, fidélisation des collaborateurs</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Savoir évaluer les répercussions des standardisations des processus sur la culture de l'entreprise et la culture de direction (NP3)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion des performances, rémunération</li><li>- Encouragement et développement du personnel</li><li>- Utilité des processus opérationnels uniformes en matière de personnel</li><li>- Stratégie de l'entreprise et stratégie en matière de personnel</li></ul>
--	---	---

## **9. ANNEXE 2**

### **Partie 2 de l'examen : description de cas**

Par le biais de la description de cas, les candidat(e)s doivent prouver qu'ils/elles sont en mesure de documenter, dans leur domaine, l'introduction ou l'optimisation d'un processus existant en incluant les technologies de l'information et de la communication (TIC) et qu'ils/elles sont aussi capables de mener une analyse et une réflexion sur les forces et faiblesses en présence.

Travail pratique, la description de cas se compose d'une documentation écrite et d'une composante orale, sous la forme d'un entretien spécialisé.

La description de cas écrite constitue la moitié de la partie 2 de l'examen. Elle est évaluée à l'aide d'une note de position. Dans le cadre de la note, l'introduction ou l'optimisation du processus est documentée en tenant compte des TIC et fait l'objet d'une réflexion.

L'autre moitié de la partie 2 de l'examen est un entretien spécialisé relatif à la description de cas écrite. La partie orale est également évaluée à l'aide d'une note de position.

### **Compétences opérationnelles**

Les tâches, les thèmes possibles et le degré de complexité de la description de cas tiennent compte des compétences opérationnelles décrites dans les directives. Le traitement du cas vise à contrôler la maîtrise des domaines de compétences opérationnelles B (soutenir les processus techniques en rapport avec l'information et la communication) et D (appliquer une gestion opérationnelle des projets et des processus) avec les compétences opérationnelles ou critères de performance correspondants:

- B1: présenter la situation visée et les modifications nécessaires des applications dans l'institution de santé
- B2: traiter les données médicales et administratives
- B3: préparer les mesures visant à préserver les processus essentiels en cas de défaillances systémiques au sein de l'institution de santé
- B4: définir les canaux de communication pour les parties prenantes internes et externes
- D1: planifier et conduire les projets de gestion au sein de l'institution de santé
- D2: introduire les processus intersectoriels au sein de l'institution de santé
- D3: optimiser et continuer à développer les processus de gestion et les processus organisationnels au sein de l'institution de santé

## **Exigences relatives au projet**

Le projet à décrire satisfait aux exigences suivantes:

Le projet

- est un projet réel et si possible typique au vu du domaine et prévoit l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Citons en guise d'exemples l'introduction ou l'optimisation de processus existants ou de nouveaux logiciels, la saisie, le test et l'exploitation de données pertinentes pour les tarifs, l'évaluation ou le développement de nouvelles solutions logicielles, les processus de facturation, les mesures d'information et les mesures marketing, le dépouillement d'enquêtes et les collectes de données ou encore les processus logistiques.
- est actuel, planifié ou déjà achevé. Il ne peut pas remonter à plus de deux ans.

Le ou la candidat(e)

- participe ou a participé au projet. Cette participation peut se dérouler dans le cadre de différents rôles : utilisatrice/utilisateur, testeuse/testeur, responsable de projet, super-utilisateur, etc.
- mène une analyse et une réflexion sur les forces et faiblesses du projet eu égard aux méthodes et aux instruments de gestion, d'organisation et de planification de projet, aux prescriptions légales, tarifaires et contractuelles, aux dépendances techniques, aux interfaces, aux risques et à l'influence du marché.
- mène une analyse et une réflexion sur l'environnement interne et externe du projet.
- décrit le choix des mesures de communication (et y réfléchit), en particulier concernant les canaux de communication pour les parties prenantes.
- décrit la situation visée et la compare avec la situation réelle.
- décrit l'efficacité et le degré de réalisation de la situation visée du résultat du projet (et y réfléchit).
- décrit la vérification du résultat du projet et la phase de test, ainsi que les mesures en découlant (et y réfléchit).
- présente les scénarios d'urgence possibles en cas de panne du système et les mesures visant à minimiser les risques.
- exprime ses réflexions et évaluations personnelles sur le projet.

Si le candidat est dans l'incapacité d'exécuter le projet de manière à répondre à ces conditions, il est possible d'adresser à la commission des examens, six mois avant la date de l'examen, une demande de description de cas pour un autre projet. Une justification et une confirmation de l'employeur attestant l'impossibilité de disposer d'un projet approprié doivent être jointes à la demande.



## **Évaluation**

La description de cas est évaluée à l'aide d'une note globale. Cette note comporte deux notes de position de pondération équivalente. Une note de position représente la partie écrite de l'examen et une autre note la partie orale. Les notes de position et la note globale sont considérées comme des demi-notes.

Les évaluations partielles de la partie écrite consacrée aux critères formels et aux critères de contenu s'appuient sur une grille de critères. Cette grille constitue la base décisionnelle de la notation.

Les grilles de critères relatives à l'évaluation de la partie écrite et orale de l'examen sont communiquées en toute transparence avec le programme de l'examen. Elles se réfèrent aux critères de performance concernant le domaine de compétences opérationnelles B des directives relatives au règlement de l'examen.