



# Stratégie et management hospitalier

**CYCLE CERTIFIANT**  
16 journées en 2012

DE MARS A DÉCEMBRE :  
six modules de deux  
à quatre jours



SciencesPo.

Formation continue



# Stratégie et management hospitalier

**La nouvelle loi « Hôpital, Patients, Santé, Territoires » (HPST) va avoir de profondes répercussions sur le fonctionnement du système de santé, et en particulier des organisations hospitalières. L'hôpital est en pleine mutation : tandis qu'émergent des fonctions inédites et que les organisations sont redéfinies, une nouvelle culture médico-économique se développe.**

Le décideur hospitalier, dans cet environnement complexe, doit disposer d'une double compétence, stratégique et managériale, pour conduire avec efficacité les nombreux chantiers qui s'annoncent. C'est dans cet objectif que **Sciences Po et le CNEH** ont réuni leur expertise pour la troisième année, afin de proposer un cycle de formation innovant.

Ce cycle vise dans son contenu et ses méthodes à doter les participants d'une formation polyvalente leur permettant d'intervenir avec efficacité et cohérence dans la mise en œuvre des réformes hospitalières.

Le programme débutera par un rappel macro-économique du secteur de la santé, analysera le contexte hospitalier et les enjeux des évolutions en cours ; puis, centré sur la mise en œuvre opérationnelle, il présentera les outils de planification, de gestion et d'évaluation des activités, les méthodes de conduite du changement et de management d'équipes et de projets, au service de la performance hospitalière et, *in fine*, au bénéfice du patient.

## Objectifs de la formation

- Acquérir ou approfondir les méthodes et outils de pilotage médico-économique, dans un contexte en perpétuelle évolution
- Développer vos compétences de management et d'animation d'équipes, afin d'accompagner le changement, dans le cadre de la nouvelle gouvernance et de ses nouvelles instances (Directoire et pôles d'activités)
- Disposer de méthodes et d'outils mobilisables rapidement et de manière opérationnelle dans votre exercice professionnel
- Enrichir votre compréhension des mécanismes et des enjeux qui concourent à la mise en œuvre des politiques hospitalières en France.

## Participants et procédures d'admission

Ce cycle s'adresse en particulier aux responsables d'administrations, d'établissements et membres des pôles d'activité, médecins, gestionnaires et cadres de santé.

Le candidat doit adresser avec sa fiche de pré-inscription une lettre de motivation précisant les bénéfices attendus de la formation ainsi que deux photos.

Une fois l'admission du candidat prononcée, la fiche de pré-inscription vaudra inscription définitive.



## Méthodologie

Elle est fondée sur une alternance d'apports conceptuels et d'outils méthodologiques, à travers des illustrations pratiques et des études de cas ; la mise en situation professionnelle sera vivement encouragée.

Le nombre de participants est limité afin de :

- laisser une large place aux questions et aux échanges avec les intervenants et entre les participants eux-mêmes,
- permettre l'organisation des séances de mise en pratique et de simulation.

Un dîner de bienvenue est organisé le premier soir de la formation.

## Documentation

Les supports documentaires sont composés de :

- un document de référence comprenant notamment une bibliographie remis à chaque participant en début de cycle ;
- des supports de présentation remis au cours des séances.

Les participants bénéficient d'une carte personnelle d'accès à la bibliothèque et peuvent participer aux différentes manifestations organisées par la chaire Santé de Sciences Po.

## Validation de la formation

Ce cycle est un cursus de formation validé par un certificat spécifique Sciences Po - CNEH attestant que le participant a suivi ce parcours avec succès.

Outre l'assiduité aux séances, le participant doit réaliser :

- un travail individuel, sous forme d'une note de lecture critique portant sur un ouvrage ou un rapport relatif aux systèmes de soins ou plus largement de santé, librement choisi par le participant,
- un travail collectif, sous forme d'un document de synthèse réalisé en sous-groupe sur un thème arrêté en début de cycle, donnant lieu à une présentation par chaque sous-groupe en fin de cycle



**SciencesPo.**

**Dans la continuité des enseignements dispensés aux étudiants, Sciences Po propose des programmes de formation continue pluridisciplinaire pour cadres et dirigeants orientés vers l'action, la prise de responsabilités et le perfectionnement des compétences ; la direction de la Formation continue de Sciences Po a développé depuis plus de 15 ans, une expertise dans le champ de la santé et de la protection sociale.**



**Le CNEH, partenaire reconnu des établissements de soins depuis plus de trente ans, associe les compétences de ses consultants et formateurs à l'expérience de professionnels hospitaliers pour conduire des missions de conseil et d'audit, animer des sessions de formation, organiser rencontres et colloques.**



## Responsables pédagogiques et intervenants

Ce programme est placé sous la conduite d'**Édouard Couty**, conseiller-maître à la Cour des comptes, ancien directeur de la DHOS, maître de conférences à Sciences Po et d'**André Lestienne**, directeur d'hôpital, directeur général du CNEH.

Ils sont accompagnés dans la conception et la réalisation du programme par :

**Véronique Bertrand**, secrétaire générale du CNEH,

**Gilles Duhamel**, médecin, inspecteur général des affaires sociales, maître de conférences à Sciences Po,

**Daniel Durou**, consultant interne auprès de la direction générale du CHU de Toulouse et consultant au CNEH,

**Claude Lavigne**, directeur du centre hospitalier du Val d'Ariège, maître de conférences à Sciences Po,

**Gilles Poutout**, directeur à l'ARS Ile-de-France, professeur associé à l'Université de Marne La Vallée,

**Marie-Hélène Weber-Goubin**, chargée de mission à la direction de la Formation continue de Sciences Po.

Il est fait appel à des intervenants externes, experts, haut fonctionnaires, responsables d'établissements de soins en fonction des sujets traités.



1<sup>er</sup>  
module

lundi 19 et mardi 20 mars 2012

## Environnement institutionnel et économique de la santé (2 jours)

### Ouverture du cycle : présentation, objectifs et finalités, organisation

**Édouard Couty**, conseiller-maître à la Cour des comptes, ancien directeur de la DHOS, maître de conférences à Sciences Po.

**André Lestienne**, directeur d'hôpital, directeur général du CNEH (Centre National de l'Expertise Hospitalière).

#### > La place du secteur sanitaire dans le système économique (0,5j)

**Édouard Couty**, conseiller-maître à la Cour des comptes, ancien directeur de la DHOS, maître de conférences à Sciences Po.

#### > L'organisation de l'offre de soins (0,5j)

- . les acteurs
- . la santé publique
- . la sécurité sanitaire

**Gilles Duhamel**, médecin, inspecteur général des affaires sociales, maître de conférences à Sciences Po.

#### > Le mode de régulation et les contraintes macro-économiques (0,5j)

- . l'assurance maladie
- . la loi de financement de la sécurité sociale et l'ONDAM
- . les comptes de la santé

**Guy Delande**, professeur des universités, économiste de la santé, enseignant à Sciences Po.

#### > Les politiques hospitalières en Europe : éléments de comparaison et bonnes pratiques (0,5j)

**Paul Castel**, IGAS, ancien président de l'Association Européenne des Directeurs d'Hôpitaux.



2<sup>e</sup>

module

lundi 16 et mardi 17 avril 2012

## Réformes et stratégie hospitalière (2 jours)

### > La loi HPST (0,5j)

- . présentation et mise en œuvre
- . enjeux pour le système hospitalier
- . les Agences Régionales de Santé et l'organisation territoriale
- . les instances à l'hôpital

**Hervé Tanguy**, directeur d'hôpital, directeur de JuriSanté, Centre de droit du CNEH.

### > Planification stratégique - projet d'établissement, de CHT, de territoire (0,5j)

- . le diagnostic, analyse et développement prospectif
- . le diagnostic stratégique
- . l'analyse des activités
- . la place des établissements dans leur territoire
- . la valorisation financière et les choix stratégiques
- . le développement prospectif sur le territoire de santé
- . les outils de coopération et de contractualisation

**Louis Omnes**, ancien directeur de l'HEPG.

### > Étude de cas autour du projet d'établissement (de CHT, de territoire) (0,5j)

### > Les projets portant sur de nouveaux modes de prises en charge : alternatives à l'hospitalisation, chirurgie ambulatoire, réseaux de santé (0,5j)

**Gilles Poutout**, directeur à l'ARS Ile-de-France, professeur associé à l'Université de Marne La Vallée.



3<sup>e</sup>  
module

lundi 21 et mardi 22 mai 2012

# Management et gestion : les enjeux financiers

(2 jours)

## > Connaître et maîtriser les nouveaux enjeux financiers (1j)

- . la réforme du financement
- . la tarification à l'activité et l'EPRD
- . les projets de développement : les investissements dans le cadre du Plan Hôpital 2012

## > Exercices et cas pratiques (1j)

**Laurence Bernard**, directrice,  
direction administrative et  
financière, AP-HP.

### 1<sup>er</sup> point sur les travaux en sous-groupe : répartition des équipes et choix des sujets d'étude

// 17h à 18h

**Édouard Couty**, conseiller-maître à la Cour des comptes, ancien directeur de la DHOS, maître de conférence à Sciences Po.

**Véronique Bertrand**, secrétaire générale du CNEH.

**Marie-Hélène Weber-Goubin**, chargée de mission, direction de la Formation continue de Sciences Po.



4<sup>e</sup>

module

lundi 25 et mardi 26 juin, lundi 10 et mardi 11 septembre 2012

# Management et gestion : les clés du changement à l'hôpital (4 jours)

## > Introduction à la sociologie des organisations et cas pratique (1j)

### > Le changement institutionnel et organisationnel dans les établissements (1j)

- . rendre efficace la décision collégiale : rôle et fonctionnement du Directoire
- . les délégations de gestion aux pôles et les nouvelles relations entre directions fonctionnelles et les pôles
- . la mutualisation des ressources au sein des pôles
- . améliorer les services aux malades : prise en compte de la qualité et de la gestion des risques dans les pôles
- . illustrations sur la mise en place de nouvelles organisations
- . cas pratique

**Henri Bergeron**, chargé de recherche au Centre de Sociologie des Organisations de Sciences Po (CSO).

**Claude Lavigne**, directeur général du Centre Hospitalier du Val d'Ariège, Foix.

## 2<sup>e</sup> point sur les travaux en sous-groupe : état d'avancement, rappels méthodologiques et évaluation des trois premiers modules // 16h à 17h

Édouard Couty, Véronique Bertrand et Marie-Hélène Weber-Goubin.

## > La conduite de projet - La conduite du changement + cas pratique (1j)

### > Le management des équipes et des projets (0,5j)

- . le nouveau rôle des médecins
- . la direction de pôle : partage des responsabilités
  - > entre le chef de pôle et les cadres gestionnaires et soignants
  - > entre le chef de pôle et les responsables d'unités médicales
- . Exercices pratiques de mises en situation

**André Lestienne**, directeur d'hôpital, directeur général du CNEH.

**Claudie Fardo**, formatrice et consultante RH et management, au CNEH.

## > Table ronde sur les modes de management des différents établissements avec un directeur d'hôpital public, un directeur d'ESPIC et un directeur de clinique privée (0,5j)

**Édouard Couty**, conseiller-maître à la Cour des comptes, ancien Directeur de la DHOS, maître de conférences à Sciences Po.

**André Lestienne**, directeur d'hôpital, directeur général du CNEH.



5<sup>e</sup>

module

lundi 8 et mardi 9 octobre 2012

## Management et gestion : gestion des ressources humaines (2 jours)

### > Gestion administrative et statutaire des personnels médicaux et non médicaux (0,5j)

- . personnels médicaux (statuts et obligations)
- . personnels non médicaux (statuts, carrières et concours)

**Jean-Yves Copin**, juriste et formateur au CNEH.

### > Les relations avec les syndicats et le dialogue social (0,5j)

- . droit syndical et représentation du personnel
- . négociation et prévention des conflits

**Danielle Toupillier**, DGOS, CNG.

### > Gestion stratégique des ressources humaines (1j)

- . **stratégie sociale et projet social**
  - gestion des effectifs et de la masse salariale dans le cadre de l'EPRD
  - GRH dans les pôles
  - analyse et évolution de la GRH, outils de benchmarking
  - GPMC au sein des territoires
  - attractivité et fidélisation du personnel
- . **cas pratique**

**Dominique Noire**, conseiller général des Établissements de Santé, CGES.

3<sup>e</sup> point sur les travaux en sous-groupe et évaluation des modules 4 et 5 // 16h à 17h

Édouard Couty, Véronique Bertrand et Marie-Hélène Weber-Goubin.



6<sup>e</sup>

module

lundi 12 et mardi 13 novembre, lundi 10 et mardi 11 décembre 2012

## Management et gestion : le pilotage de la performance, outils et modes d'utilisation (3,5 jours)

### > Les systèmes d'information à l'hôpital (0,5j)

**Louis Omnes**, ancien directeur de l'HEGP.

### > Travaux collectifs et tutorat (0,5j)

Édouard Couty, Véronique Bertrand et Marie-Hélène Weber-Goubin.

### > Le contrat interne, nouvel outil de gestion (0,5j)

- . Définition des objectifs et des moyens
- . Les contrats entre les pôles et l'institution
- . Les engagements inter-pôles
- . Le suivi et l'évaluation des contrats de pôle

**Daniel Durou**, consultant interne auprès de la direction générale du CHU de Toulouse, consultant au CNEH.

### > Le contrôle de gestion hospitalier pour optimiser l'organisation et la qualité de la prise en charge (0,5j)

- . Le compte de résultat par pôle, le TCCM (Tableau Coûts Case Mix)
- . Les tableaux de bord prospectifs intégrant tous les aspects de la gestion : activité, qualité et finances élaboration partagée des indicateurs
- . Procédure de «reporting» des pôles au Directoire et dialogue de gestion

**Anne-Jil Dupouy**, formatrice et consultante spécialisée en contrôle de gestion au CNEH.

### > La prise en compte de la qualité et de la gestion des risques (0,5j)

- . Les outils
- . Les résultats
- . Les relations avec les usagers
- . Amélioration de la performance avec un représentant de l'ANAP

**Gilles Duhamel**, médecin, inspecteur général des affaires sociales, maître de conférence à Sciences Po.

### > Éthique et performance (0,5j)

**Michel Hamon**, directeur d'hôpital, directeur financier au Centre Hospitalier Princesse Grâce à Monaco.

### > Restitution des travaux collectifs // le mardi 11 décembre après-midi (0,5j)

- . Présentation des travaux des sous-groupes - Evaluation et synthèse de la formation

Édouard Couty, André Lestienne, Gilles Duhamel, Véronique Bertrand et Marie-Hélène Weber-Goubin.

# Fiche de pré-inscription

Afin de valider cette demande, cette fiche de pré-inscription est à retourner dûment complétée et signée à Sciences Po, Direction de la Formation continue, 28 rue des Saints-Pères 75007 Paris.

## ■ FORMATION

Titre du séminaire choisi : **Cycle certifiant Stratégie et management hospitalier**.....  
Date(s) : **du 19 mars au 11 décembre (16 jours)**..... Code : **12IPS15**..... Prix : **7.900 € net**.....  
Comment avez-vous connu cette formation ?  Courriel  Web  Brochure  Publicité Presse  DRH  Autres : .....

## ■ ENTREPRISE OU ORGANISME DU PARTICIPANT

N° de Siret (à remplir impérativement) :                                                    Privé  Public  Associatif  
N° TVA intracommunautaire : .....  
Raison sociale : .....  
Adresse : .....  
Code Postal : ..... Ville : ..... Pays : ..... Téléphone : .....  
Site Internet : http:// ..... Fax : .....  
Code APE/NAF :                     Effectif de l'établissement : .....  
ETABLISSEMENT À FACTURER (si différent) : Raison sociale : .....  
Adresse : .....  
Code Postal : ..... Ville : ..... Pays : .....

## ■ PARTICIPANT

Mme  Mlle  M. Nom : ..... Prénom : .....  
Adresse de convocation (si différente de l'établissement) : .....  
Code Postal : ..... Ville : ..... Pays : ..... Téléphone : .....  
E-mail (obligatoire) : ..... Fax : .....  
Fonction : ..... Service : .....

## ■ RESPONSABLE FORMATION

Mme  Mlle  M. Nom : ..... Prénom : .....  
Fonction : ..... Service : .....  
Adresse : .....  
Code Postal : ..... Ville : ..... Pays : ..... Téléphone : .....  
E-mail : ..... Fax : .....  
PERSONNE CHARGÉE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DE L'INSCRIPTION (si différente) :  
 Mme  Mlle  M. Nom : ..... Prénom : .....  
Fonction : ..... Service : .....  
E-mail : ..... Téléphone : .....

## ■ CACHET DE L'ENTREPRISE

## ■ SIGNATURE

Nom : .....  
Prénom : .....  
Fonction : .....  
Date : .....  
Signature

La signature de cette fiche de pré-inscription vaut acceptation sans réserve des conditions générales de vente détaillées ci-contre.  
Pour toute question concernant cette inscription, contacter l'assistant de formation.



# Conditions générales de vente

## 1. INSCRIPTION :

Toute inscription d'un participant ne sera validée qu'après réception par Sciences Po :

- d'un bulletin d'inscription, dûment complété et signé (et d'une lettre valant commande pour les organismes concernés).
- du règlement des frais de formation (excepté pour les administrations qui, conformément aux règles établies par la comptabilité publique acquittent leur facture «après service fait»).

Tant que le bulletin renseigné et le règlement n'auront pas été reçus, Sciences Po se réserve le droit de disposer librement des places de la session de formation.

Il est demandé aux personnes à mobilité réduite de se signaler lors de l'inscription afin que Sciences Po s'assure de l'accessibilité des lieux de formation.

## 2. TARIFS :

- L'IEP de Paris étant exonéré de TVA, en vertu de l'article 261-4-4° du code général des impôts, tous les tarifs de la Direction de la Formation continue sont indiqués en euros nets à payer.
- Les tarifs, indiqués sur le programme de formation pour l'année en vigueur, comprennent la formation, la documentation pédagogique remise à chaque participant, ainsi que les frais de repas si spécifiés sur le programme.

## 3. MODALITES DE PAIEMENT :

Le règlement du prix de la formation, réalisé à l'inscription, comptant et sans escompte, est effectué :

- par chèque libellé à l'ordre de «Fondation Nationale des Sciences Politiques».
- par virement direct, en précisant le nom du participant, le numéro de facture, le nom de l'entreprise, à l'ordre de "Fondation Nationale des Sciences Politiques" HSBC - 41, bd Raspail - 75007 Paris. Code Banque : 30056 - Code Guichet : 00770 - N° Compte : 07704589623 - Clé Rib : 75 - Code BIC : CCFRFRPP - Domiciliation : HSBC FR Paris Sèvres BAB - IBAN - FR76 3005 6007 7007 7045 8962 375

Tout paiement postérieur aux dates d'échéance figurant sur nos factures donnera lieu à des pénalités de retard égales à 1,5 fois le taux d'intérêt légal en vigueur.

## 4. ADMINISTRATION :

Dès l'inscription validée, Sciences Po adresse :

- une lettre de confirmation au responsable formation.
- une lettre de convocation au participant indiquant le lieu exact de la formation.

Dès la formation réalisée, Sciences Po adresse :

- une facture tenant lieu de Convention de Formation Simplifiée (n° d'agrément : 1175p001275 décision du 28 janvier 1983) adressée à l'établissement financeur.
- une attestation de présence adressée à l'établissement financeur.

Toute entreprise domiciliée au sein de la Communauté Européenne (hors France) devra indiquer son numéro de TVA intracommunautaire sur le bulletin d'inscription pour que la facturation puisse être établie.

## 5. ORGANISME FINANCEUR :

Lorsque la formation est prise en charge par un organisme tiers (OPCA...), il appartient à l'entreprise du participant :

- de vérifier directement l'imputabilité de la formation auprès de l'organisme.
- de faire la demande de prise en charge avant la formation.
- d'indiquer explicitement sur le bulletin d'inscription quel sera l'établissement à facturer, en indiquant précisément sa raison sociale et son adresse postale.

Si le dossier de prise en charge de l'organisme tiers ne parvient pas à Sciences Po avant le 1er jour de la formation, les frais de formation seront intégralement facturés à l'entreprise du participant.

En cas de prise en charge partielle par un organisme tiers, la part non prise en charge sera facturée directement à l'entreprise du participant.

D'autre part, dans le cas où l'organisme n'accepterait pas de payer la charge qui aurait été la sienne (absences, abandons, etc.), le coût de l'ensemble du stage reste dû par l'entreprise du participant.

## 6. CONDITIONS D'ANNULATION :

- Toute annulation ne sera effective qu'après réception d'un écrit (fax, e-mail, courrier), un accusé de réception sera adressé par retour au responsable de formation.
- L'annulation n'entraînera aucun frais si le participant se fait remplacer par un collaborateur de la même entreprise ayant les mêmes besoins en formation (un nouveau bulletin devra être complété dans les mêmes conditions que l'inscription initiale).
- Jusqu'à 10 jours ouvrés avant le 1<sup>er</sup> jour de la formation, le remboursement de l'inscription se fera sous déduction d'une retenue de 100 euros pour frais de dossier.
- Après cette date, et jusqu'au jour ouvré précédent la formation, Sciences Po facturera à l'entreprise du participant un dédit de 50% des frais de participation, montant non imputable sur le budget de formation.
- A partir du 1<sup>er</sup> jour de formation (séminaire, cycle, etc.), la totalité des frais de formation seront retenus et facturés.

Les organisateurs se réservent le droit de modifier, de reporter ou d'annuler la formation si des circonstances indépendantes de leur volonté les y obligent, en particulier si le nombre de participants est jugé pédagogiquement insuffisant.

## 7. INFORMATIQUE ET LIBERTES :

Les informations contenues dans ce bulletin d'inscription, sauf avis contraire de votre part, feront l'objet d'un traitement informatique. Conformément à la loi n°78-17 du 6 janvier 1978, dite «Informatique et Libertés», vous disposez d'un droit d'accès et de rectification. Sauf refus exprès et écrit nominatif, les données informatiques pourront faire l'objet d'une cession, d'une location ou d'un échange avec d'autres sociétés.



## > informations pratiques



### ■ ACCES

**Métro :** ligne 4 - station St-Germain-des-Prés  
ligne 12 - station Rue du bac

**Bus :** lignes 39 / 63 / 86 / 95

**Parking :** St-Germain-des-Prés  
171, boulevard Saint-Germain - 75006 Paris

### ■ COORDINATION

#### **Véronique Bertrand**

Secrétaire générale, CNEH  
veronique.bertrand@cneh.fr  
Tél. +33 (0)1 41 17 15 14

#### **Marie-Hélène Weber-Goubin**

Chargée de mission, Sciences Po  
mariehelene.webergoubin@sciences-po.fr  
Tél. +33 (0)1 45 49 63 31

#### **Marylène Lequette**

Assistante de formation, Sciences Po  
marylene.lequette@sciences-po.fr  
Tél. +33 (0)1 45 49 63 32

### ■ ORGANISATION

**Durée :** cycle certifiant de 16 jours en 2012

**Dates :** 19 et 20 mars, 16 et 17 avril, 21 et 22 mai, 25 et 26 juin, 10 et 11 septembre, 8 et 9 octobre, 12 et 13 novembre, 10 et 11 décembre 2012

**Prix :** 7 900 € net par participant pour le cycle complet, déjeuner et dîner du premier jour et documentation inclus (déjeuner libre le deuxième jour).

**Horaires :** de 9h à 18h30 (18h le dernier jour de chaque module)

**Lieu :** Sciences Po - Paris 7<sup>ème</sup>. Adresse exacte communiquée dans la lettre de convocation adressée aux participants.

**Code :** 12IPS15

### ■ INSCRIPTION

Merci de renvoyer la fiche de pré-inscription jointe accompagnée du règlement à Sciences Po, direction de la Formation continue, 28, rue des Saints-Pères – 75007 Paris.

Le nombre de participants étant limité, les inscriptions seront retenues par ordre d'arrivée des bulletins.

Cette formation est éligible aux différents dispositifs du plan de formation ou du DIF.

