

Livret

d'accueil

le cnam

Titre à finalité professionnelle

# Responsable d'établissements médicaux et médico-sociaux CRN0300A



2026-2027

<b>Présentation de la formation</b>	<b>1</b>
<b>Bienvenue au Cnam !</b>	<b>2</b>
Le Cnam, identité d'une grande école : <i>Docet omnes ubique</i> (il enseigne à tous et partout) Le musée des Arts et Métiers Le réseau de bibliothèques du Cnam La mission HandiCnam Le plan des salles du Cnam	
<b>Étudier au Cnam</b>	<b>8</b>
Les services à votre disposition au Cnam Le portail élève Accéder à votre espace numérique de formation (ENF)	
<b>Règles au bon suivi de votre formation et à la validation de votre certification</b>	<b>12</b>
Contrôle des connaissances et notation Contrôle continu Plagiat Assiduité et retards Conditions générales d'obtention de la certification Le stage (facultatif) : comment faire votre demande de stage ?	
<b>Les enseignements</b>	<b>14</b>
Contenu de la formation Le programme de la formation	
<b>Bibliographie indicative</b>	<b>24</b>

## Présentation de la formation

La formation **Responsable d'établissements médicaux et médico-sociaux** prépare les élèves à occuper des postes de responsabilité dans des établissements de santé ou médico-sociaux. Elle couvre une variété de compétences managériales et techniques, nécessaires pour gérer des structures complexes tout en respectant les exigences légales et réglementaires du secteur.

### Objectifs généraux

- ◆ Former des professionnels capables de gérer et piloter des établissements de santé et médico-sociaux en tenant compte des contraintes financières, légales et réglementaires.
- ◆ Développer une expertise en gestion stratégique, gestion des ressources humaines, systèmes d'information et contrôle de gestion adaptés aux spécificités des établissements sanitaires.
- ◆ Acquérir des compétences dans l'analyse des politiques de santé publique et la compréhension du cadre législatif régissant ces structures.
- ◆ Préparer les professionnels à jouer un rôle clé dans l'adaptation et la réponse aux défis actuels dans les secteurs sanitaires et médico-sociaux.

### Objectifs spécifiques :

- ◆ Maîtriser le cadre juridique et réglementaire des établissements de santé : comprendre les systèmes de santé, les réformes et l'évolution législative, et savoir appliquer les lois spécifiques aux structures de santé et médico-sociales.
- ◆ Contrôle de gestion et pilotage : développer des capacités à utiliser les outils de gestion pour piloter efficacement les performances, optimiser les ressources et améliorer la qualité des soins tout en gérant les contraintes budgétaires.
- ◆ Gestion des ressources humaines : Mettre en place des stratégies de gestion des compétences, gérer les effectifs et les rémunérations tout en favorisant le bien-être au travail.
- ◆ Stratégie et adaptation : élaborer et piloter des stratégies d'établissement, anticiper et répondre aux crises comme les tensions hospitalières ou les crises sanitaires.
- ◆ Systèmes d'information en santé : apprendre à utiliser et piloter les systèmes d'information de santé pour améliorer l'efficacité et la coopération entre les structures de soins.

Cette formation permet aux élèves de développer un profil polyvalent et opérationnel, apte à assumer des responsabilités dans les établissements de santé. Le titre à finalité professionnelle Responsable d'établissements médicaux et médico-sociaux déployé au Centre Cnam Paris est en hors temps de travail (HTT), selon des modalités hybrides (des séances exclusivement en distanciel et des séances exclusivement en présentiel).



# Bienvenue au Cnam !

## Le Cnam, identité d'une grande école :

*Docet omnes ubique (il enseigne à tous et partout)*

Le Cnam a été créé en 1794 sous l'impulsion de l'abbé Grégoire et depuis lors, notre institution inscrit ses missions dans les valeurs portées par son fondateur : « *Il faut éclairer l'ignorance qui ne connaît pas et la pauvreté qui n'a pas les moyens de connaître* ».

Pour plus de détails, voir l'histoire du Cnam et sur l'abbé Grégoire :

- ◆ [presentation.cnam.fr](http://presentation.cnam.fr)
- ◆ [presentation.cnam.fr/histoire-projet/modernite-de-l-abbé-gregoire-390158.kjsp](http://presentation.cnam.fr/histoire-projet/modernite-de-l-abbé-gregoire-390158.kjsp)

Le Cnam est un établissement public national à caractère scientifique, culturel et professionnel, constitué sous la forme d'un « grand établissement », sous la tutelle du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il assure plus particulièrement des missions de formation supérieure continue tout au long de la vie, de recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique.



### Aujourd'hui, le Cnam, c'est :

- ◆ la proposition de formations qui regroupent 56 000 élèves en France et dans le monde ;
- ◆ la recherche scientifique développée grâce à 22 laboratoires de recherche, 7 laboratoires d'excellence, 550 enseignants-chercheurs, 1 école doctorale abbé Grégoire, mais également 3 écoles doctorales co-accréditées et en partenariat et 426 doctorants et 75 thèses soutenues ;
- ◆ la diffusion de la culture, avec l'organisation de plus de 450 conférences et événements ; avec notre musée, ses 80 000 objets et 367 500 visiteurs par an ; mais également avec notre réseau de bibliothèques qui offre un accès privilégié à des ressources exceptionnelles dans les domaines d'enseignement et de recherche du Cnam.

Consulter toutes les actualités du Cnam en Une sur le site [cnam.fr](http://cnam.fr)

## Le musée des Arts et Métiers - MuAM

Le MuAM peut être considéré comme l'un des plus anciens musées techniques et industriels au monde. Son histoire est intimement liée à celle du Conservatoire national des arts et métiers, dont il est l'une des composantes.

Depuis 1794, les collections se sont enrichies de nombreux apports, précieux témoins de l'évolution des savoirs scientifiques et du progrès technique. Le musée conserve aujourd'hui une exceptionnelle collection, remarquable tant par son ampleur (près de 80 000 objets et 15 000 dessins) que par la diversité des thématiques couvertes. Le parcours de visite du musée en propose l'exposition permanente, organisée en sept sections et permet de découvrir l'un des lieux les plus atypiques, l'ancien prieuré de Saint-Martin-des-Champs ayant été consacré par la Révolution française en « temple » de la technique.

Parmi les pièces les plus remarquables, il faut signaler le cabinet de physique de Jacques Alexandre Charles et le laboratoire d'Antoine Laurent de Lavoisier, la collection d'horlogerie de Louis Ferdinand Berthoud, le métier à tisser les façonnés de Jacques Vaucanson, le télégraphe Chappe, le fardier de Cugnot ou l'Avion n°3 de Clément Ader.

Pour plus de détails et d'informations, voir le site du musée [arts-et-metiers.net](http://arts-et-metiers.net)

Le MuAM conserve une collection de référence. Il propose une importante programmation culturelle, à destination d'un vaste public, en particulier à travers ses activités pédagogiques, ses conférences et ses expositions temporaires, et dispose d'importantes ressources documentaires dans les domaines de l'histoire des techniques et du patrimoine industriel. Il anime le réseau des musées techniques, abrite la mission nationale de sauvegarde du patrimoine scientifique et technique contemporain et participe à plusieurs programmes de recherches.

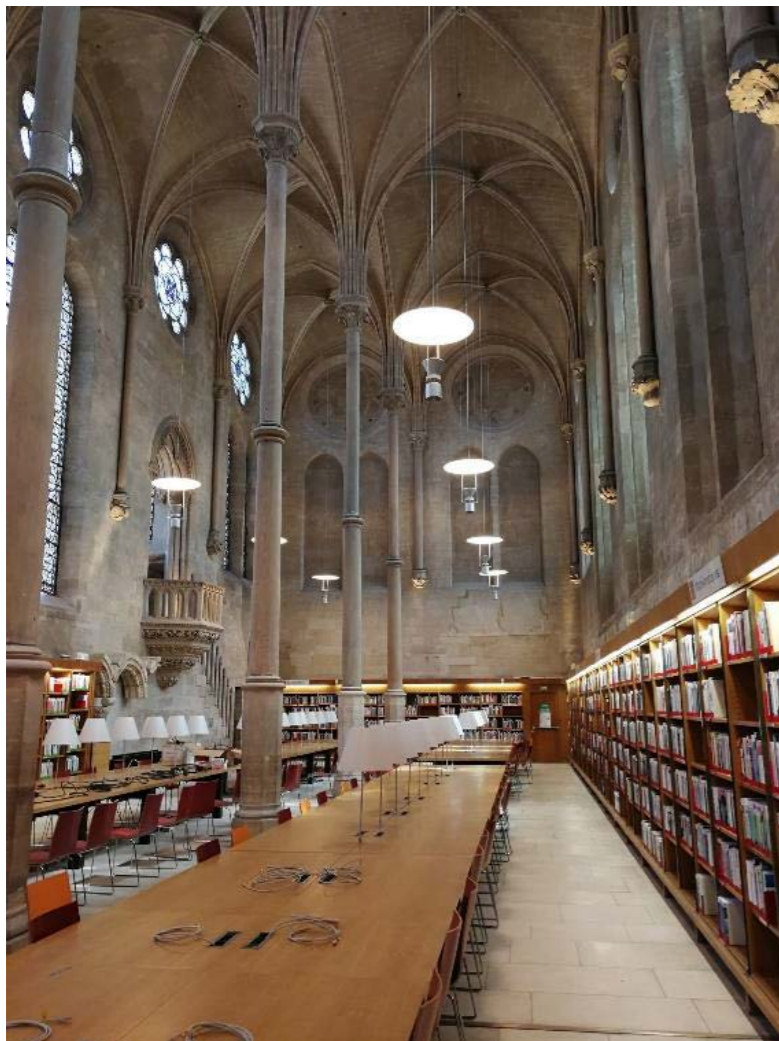
**Tous les élèves inscrits au Cnam ont accès gratuitement au MuAM.**



## Le réseau de bibliothèques du Cnam

Un réseau de bibliothèques et de centres de documentation met à votre disposition des documents spécialisés dans votre domaine d'étude et/ou de recherche. L'accès est gratuit, sous condition d'inscription au Cnam.

Pour accéder aux ressources en ligne (base de données, références bibliographiques et revues électroniques), vous devez vous rendre dans les locaux de la bibliothèque centrale (292 rue Saint Martin, Paris 3<sup>e</sup>) et faire valider vos identifiants et mot de passe.



### Les services

- ◆ Consultation et emprunt de documents
- ◆ Prêt entre bibliothèques (PEB)
- ◆ Formation à la recherche documentaire
- ◆ Impression et photocopie (service payant)

La bibliothèque du Cnam Conté est spécialisée en droit, action sociale, langues et sociologie.

Formation recherche documentaire dans des bases de données juridiques, lien pour s'inscrire :

- ◆ [bibliotheques.cnam.fr/opac/article/bases-de-donnees-en-droit/3-formation\\_express\\_drt](http://bibliotheques.cnam.fr/opac/article/bases-de-donnees-en-droit/3-formation_express_drt)
- ◆ [bibliotheque.cnam.fr](http://bibliotheque.cnam.fr)

Centre de documentation sur la formation et le travail du Cnam, vous accueille au 41 rue Gay-Lussac, Paris 5<sup>e</sup>. Pour obtenir l'ensemble des références des mémoires du master de recherche Travail social, action sociale et société déposés au Centre de documentation sur la formation et le travail du Cnam, suivre la procédure de recherche indiquée ci-après.

Se connecter au site du Centre : [docser.cnam.fr:8080/Main.htm](http://docser.cnam.fr:8080/Main.htm)

## La mission Handi'Cnam

Dans le cadre de l'accueil, du suivi et de l'accompagnement des auditeurs et auditrices en situation de handicap (demande de prêt de matériel, tiers temps pour les examens, etc.), vous pouvez contacter la mission Handi'Cnam en toute confidentialité :  
292 rue Saint-Martin, Paris 3<sup>e</sup>  
Accès 17 – rez-de-chaussée (locaux handi-accessibles)  
01 58 80 87 87  
[handicnam\\_paris@lecnam.net](mailto:handicnam_paris@lecnam.net)  
[handi.cnam.fr](http://handi.cnam.fr)



Une fiche synthèse de l'élève en situation de handicap est disponible sur le site [handi.cnam.fr](http://handi.cnam.fr)

# Le plan des salles du Cnam

Les numéros de salles sont composés comme suit :  
l'accès, l'étage puis le numéro de la salle.  
Exemple : accès 21, 2<sup>e</sup> étage, salle 32 : 21.2.32

## Vos lieux d'enseignement

### Site Saint-Martin

292 rue Saint-Martin, Paris 3<sup>e</sup>

**M** Réaumur-Sébastopol

accès 1 à 29

### Site Conté

2 rue Conté, Paris 3<sup>e</sup>

**M** Arts et Métiers

Accès 30 à 39

### Site Jeûneurs

40 rue des Jeûneurs, Paris 2<sup>e</sup>

**M** Bourse ou Grands Boulevards

Accès 40

### Site Gay-Lussac

41 rue Gay-Lussac, Paris 5<sup>e</sup>

**RER** Luxembourg

Accès 41

### Site Landy

61 rue du Landy, 93210 La Plaine Saint-Denis

**RER** La Plaine Stade-de-France

Accès 61

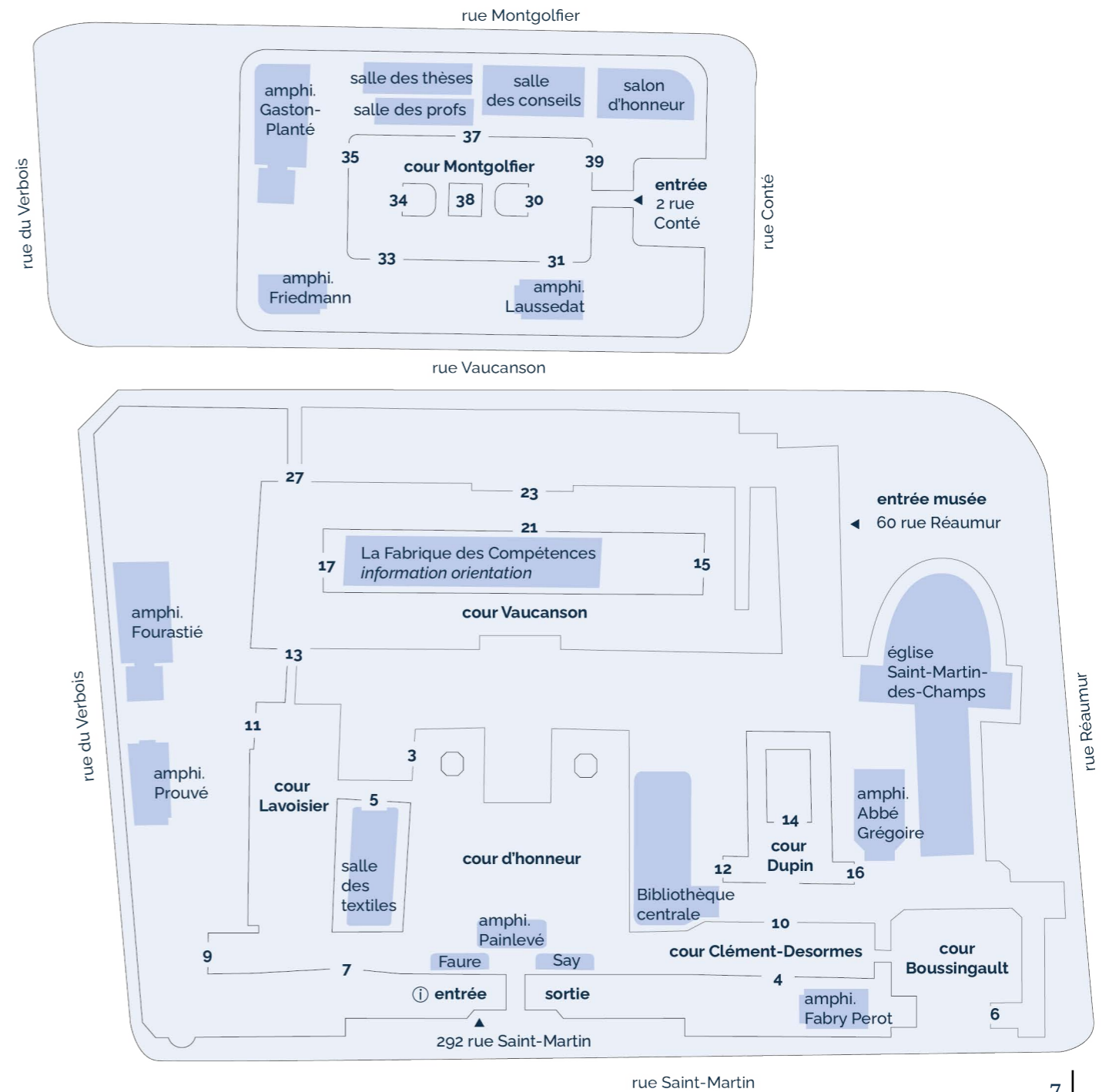
### École nationale supérieure des arts et métiers (Ensam)

155 boulevard de l'Hôpital, Paris 13<sup>e</sup>

**M** Place d'Italie ou Campo-Formio

Accès ENS

## Plan des sites Saint-Martin et Conté



# Étudier au Cnam

## Les services à votre disposition au Cnam

Pour savoir dans quelle salle les auditeurs ont cours, ils doivent se rendre sur la plateforme hyperplanning (également disponible sur application mobile) aux adresses suivantes :

- ◆ [emploi-du-temps.cnam.fr](http://emploi-du-temps.cnam.fr)
- ◆ [portailleve.cnam.fr](http://portailleve.cnam.fr)

### L'application mobile PlanniCnam va vous simplifier la vie !

Créez et consultez votre planning personnalisé :

- ◆ programmez des alarmes pour vos cours ;
- ◆ recevez une alerte lorsque votre cours est déplacé ou annulé ;
- ◆ visualisez sur un plan l'emplacement de vos salles de cours.



Application gratuite, disponible sur l'App Store et Google Play

Flashez ce code !



Téléchargez PlanniCnam dans Google Play



Téléchargez PlanniCnam dans l'App Store

### Se restaurer sur les sites Saint-Martin et Conté

- ◆ Les distributeurs automatiques
- Distributeur de boissons : accès 10, 11, 17, 31 et 39  
Distributeur de confiseries : accès 10, 11, 17 et 37.

- ◆ Le restaurant des personnels et la cafétéria proposent des plats et sandwichs aux tarifs avantageux
- Rendez-vous au rez-de-chaussée du site Conté (2 rue Conté)

### L'observatoire des études et carrières (OEC) du Cnam

Le Cnam est inscrit réglementairement dans une démarche d'amélioration continue. À ce titre, il doit mener des enquêtes régulières. Des questionnaires d'appréciation des enseignements vous parviendront à l'issue de chaque semestre et nous vous contacterons

pour une enquête sur votre parcours professionnel environ deux ans après votre diplomation.

**En tant qu'élèves, vous vous engagez à répondre à ces enquêtes menées ou diligentées, par l'OEC.**

### La Cellule StopViolence

Au Cnam, une cellule est chargée de recueillir et traiter les signalements d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel, d'agissements sexistes ou de discriminations.

Si vous êtes victime ou témoin de tels actes, vous pouvez le signaler en toute confidentialité à l'adresse : [stopviolence@cnam.fr](mailto:stopviolence@cnam.fr)

Afin de retrouver l'ensemble des informations pratiques (procédure et service de Validation des acquis et d'expérience professionnelle VAE/VAP, Fabrique des compétences etc.) sur votre scolarité au Cnam Paris, un guide de l'auditeur est téléchargeable en ligne :

[www.cnam-paris.fr/a-telecharger/](http://www.cnam-paris.fr/a-telecharger/)

## Le portail élève

Le centre Cnam Paris met à votre disposition un accès personnalisé qui vous permet de suivre votre scolarité en ligne. Vous en aurez besoin tout au long de votre parcours de formation. Il vous permet de :

- ◆ télécharger des documents (certificat de scolarité, attestation de réussite, relevé de notes, etc.) ;
- ◆ suivre l'état et l'historique de vos inscriptions ;
- ◆ consulter le planning de vos cours ;
- ◆ accéder à vos résultats d'examens.


### Pour se connecter au portail élève

1. Rendez-vous sur le site [portaleleve.cnam.fr](https://portaleleve.cnam.fr)
2. Saisissez l'identifiant et le mot de passe reçus par courrier lors de votre première inscription

## Accéder à votre espace numérique de formation (ENF)

### 1. Connexion

Pour vous connecter, il suffit de saisir votre nom d'utilisateur ou votre adresse de messagerie Office 365 et votre mot de passe puis de cliquer sur le bouton Se connecter.

L'icône  vous permet de visualiser le contenu du champ « mot de passe ». Cette page contient des parties

présentes sur les différents écrans du portail ENF comme le menu, le fil d'Ariane et le pied de page. Dans le pied de page se trouvent des liens vers les crédits, les mentions légales, le site national du Cnam, la page d'aide et la conformité de l'accessibilité.

### 2. Les services de la page d'authentification

Si vous n'avez plus connaissance de votre mot de passe, vous avez la possibilité de réinitialiser via le lien « mot de passe oublié ». Saisissez votre nom d'utilisateur ou l'adresse électronique personnelle ou encore l'adresse Office 365 du compte ENF

dont vous souhaitez réinitialiser le mot de passe, ainsi que votre date de naissance. Un courriel contenant un lien de réinitialisation sera envoyé sur votre adresse personnelle. Après avoir cliqué sur ce lien, il vous sera demandé de saisir votre nouveau mot de passe.



### AUTHENTIFICATION



Les champs marqués d'une astérisque (\*) sont obligatoires

Adresse lecnam.net ou nom d'utilisateur\*

Mot de passe\*

**Se connecter**

[Mot de passe oublié ?](#) [Besoin d'aide ?](#)



### Connectez-vous au portail élève et naviguez dans les différentes rubriques

<https://portaleleve.cnam.fr>

Identifiants | Mot de passe

#### Mon identité & mes infos

- ◆ Mon identité
- ◆ Mes coordonnées
- ◆ Ma situation professionnelles

#### Mon parcours académique

- ◆ Mes diplômes au Cnam
- ◆ Mes diplômes hors Cnam
  - ◆ Mes documents téléchargeables (Certificat de scolarité, mon récapitulatif des inscriptions, mon relevé de notes)

#### Données administratives

- ◆ Mes Ue
- ◆ Mon planning
- ◆ Mes examens (notes obtenues, attestation de réussite, convocation aux examens)

# Règles au bon suivi de votre formation et à la validation de votre diplôme

## Contrôle des connaissances et notation

Toutes les unités sont évaluées, ce qui permet d'attribuer des notes aux auditeurs.  
Chaque unité d'enseignement fait l'objet d'une évaluation en contrôle continu.

Chaque évaluation permet l'attribution d'une note (de 0 à 20) à chaque auditeur.

## Contrôle continu

Le contrôle continu peut être sous différentes formes selon chaque unité d'enseignement :

- ♦ travaux individuels en dehors des heures d'enseignement ;
- ♦ travaux de groupes pendant et/ou en dehors des heures d'enseignement ;
- ♦ contrôle sur table pendant les heures d'enseignement.

Les modalités et les échéances des contrôles continus sont définies par l'enseignant. Les échéances ne peuvent être repoussées que si l'enseignant a donné son accord et en a fixé des nouvelles.

## Plagiat

Est considéré comme plagiat le fait d'utiliser totalement ou en partie du texte, du matériel graphique ou visuel, des pages web, du code de programme informatique ou des éléments de logiciel, en provenance d'autrui, en le faisant passer pour sien ou sans en indiquer explicitement les références.

Lorsqu'un enseignant signale qu'un auditeur a commis un plagiat, l'auditeur concerné se voit attribuer la note 0 au devoir en question.

Compilatio est visible en bas de la page d'accueil, dans la rubrique Mes services sur [lecnam.net](http://lecnam.net)

## Assiduité et retards

La présence est obligatoire à l'ensemble des activités d'enseignement, soit aux cours, visites à l'extérieur des locaux du Cnam, séminaires, examens, et toutes autres activités prévues par un enseignant.

Le titre à finalité professionnelle Responsable d'établissements médicaux et médico-sociaux déployé au Centre Cnam Paris est en hors temps de travail (HTT), selon des modalités hybrides (des séances exclusivement en distanciel et des séances exclusivement en présentiel).

## Conditions générales d'obtention du diplôme

L'obtention du diplôme est acquise aux conditions suivantes :

- ♦ une note minimale de 10 à chaque unité ;
- ♦ l'obtention d'une moyenne égale ou supérieure à 10 permet d'obtenir les crédits et ainsi de valider les UE.
- ♦ Les auditeurs absents lors d'un contrôle de connaissances auront la note de 0. Si leur absence est justifiée, ils pourront bénéficier d'un rattrapage.

**Les auditeurs défaillants ne peuvent pas obtenir le diplôme.** Sont considérés comme défaillants les auditeurs qui :

- ♦ n'ont pas composé aux évaluations dans le cadre du contrôle continu ;
- ♦ n'ont pas rendu les travaux individuels notés ;
- ♦ n'ont pas participé aux travaux de groupes notés ;
- ♦ n'ont pas participé à la session de rattrapage le cas échéant.

Enfin, votre diplôme ne peut être délivré qu'après acquittement de la totalité des frais d'inscription et satisfaction des autres conditions d'obtention.

## Le stage (facultatif)

Le stage est facultatif à l'exception des auditeurs qui ne disposent pas d'expérience dans les établissements sanitaires ou médico-sociaux. Pour ces derniers, un stage d'au moins quatre mois est obligatoire.

Il est de la responsabilité de l'auditeur de trouver une organisation d'accueil pour son stage.

Une convention de stage est établie entre l'auditeur, l'organisation d'accueil et le Cnam. Cette convention mentionne les modalités pratiques et administratives, les dates et le sujet du stage, ainsi que les noms des tuteurs pédagogiques (Cnam) et professionnels (organisation). **Comment faire votre demande de stage ?**

1. Remplir et signer la convention de stage (demande de convention à effectuer à [par\\_stageccp@lecnam.net](mailto:par_stageccp@lecnam.net)) avec l'organisme d'accueil qui devra aussi apposer son cachet.
2. Faire valider l'accord pédagogique par l'enseignant responsable

de la formation suivie (signature et cachet) qui sera le référent au Cnam. Cet accord vous sera fourni conjointement à la convention de stage.

3. Demander à sa police d'assurance (assurance habitation en général) une attestation d'assurance responsabilité civile personnelle couvrant toute la durée du stage et stipulant expressément que l'assuré est couvert dans le cadre d'un stage en entreprise.
4. N'ont pas assisté à la session de rattrapage le cas échéant.

# Les enseignements

## Contenu de la formation

Titre professionnel		
code	intitulé de la formation	ECTS
EGS218	Système de santé et cadre juridique des établissements	6
EGS219	Contrôle de gestion et pilotage des établissements de santé	6
EGS220	Systèmes d'informations et e-santé	6
EGS221	Stratégies des établissements	6
EGS150	Gestion des RH et stratégiques en établissements sanitaires et médico-sociaux	8
EGS151	Comptabilité et analyse financière des établissements de santé	8
EGS155	Introduction aux systèmes d'information de santé	4
UASA10	Expérience professionnelle	6
UASA09	Mémoire	10

## EGS218

### Systemes de santé et cadre juridique des établissements – 42h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) aborde les fondements et les enjeux du cadre juridique du système de santé en France. Les différentes séquences visent à faciliter l'acquisition d'une solide compréhension des environnements juridiques et réglementaires dans lesquels les établissements de santé évoluent. Plus précisément, **il s'agit de connaître et d'appliquer le cadre juridique spécifique à son établissement et d'inscrire son action dans les politiques nationales et locales de régulation de l'offre de santé et d'accompagnement.**

#### Compétences visées

- ◆ Comprendre l'évolution historique et les principes fondamentaux du système de santé en France
- ◆ Comprendre les impacts des principales réformes et évolutions législatives et réglementaires sur les établissements de santé
- ◆ Comprendre les principes de la planification stratégique de l'offre de soins à différentes échelles
- ◆ Connaître et appliquer des méthodes de diagnostic territorial pour évaluer les besoins de santé d'une population
- ◆ Connaître et utiliser les bases de données publiques pour produire des diagnostics de territoire
- ◆ Distinguer les rôles et interactions entre les différents acteurs du système de santé et analyser les stratégies de coopération et de mutualisation des ressources entre les différents acteurs
- ◆ Comprendre le rôle et les techniques du lobbying dans le secteur de la santé

#### Contenu de la formation

- ◆ Régime des autorisations pour les activités de soins en France
- ◆ Fondements de l'écosystème des acteurs impliqués dans le système de santé en France
- ◆ Planification des activités de santé
- ◆ Analyse territoriale pour la planification de l'offre de soins
- ◆ Principales bases de données nécessaires à l'analyse des activités de santé dans les territoires
- ◆ Introduction au système associatif en France (environnement institutionnel et politique) et cadre juridique des associations)
- ◆ Gouvernance des associations, ressources financières et fiscalité
- ◆ Comparaison internationale des systèmes de santé

#### Modalités d'évaluation

Travaux de groupe avec restitution et dossier à rendre (susceptible d'être modifié)

**Contrôle de gestion et pilotage des établissements de santé – 42h**

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) aborde les fondements et les enjeux du contrôle de gestion dans les organisations de santé en intégrant des perspectives théoriques et pratiques. **Outre l'acquisition des connaissances et compétences de base, l'objectif de l'UE est de bien comprendre l'articulation entre les exigences et les apports du contrôle de gestion au sein et à l'extérieur des établissements de santé.** Une approche systémique est ainsi proposée en mettant l'accent sur les liens entre les coûts, l'accès aux soins et la qualité des soins, pour assurer le pilotage de ces trois dimensions de manière cohérente.

**Compétences visées**

- ◆ Connaître et comprendre les fondements du contrôle de gestion (origines et principes fondamentaux)
- ◆ Différencier les types de contrôle (contrôle organisationnel, contrôle social, des résultats et des processus)
- ◆ Appliquer des méthodologies de contrôle de gestion adaptés aux établissements de santé (utilisation des outils de prévision budgétaire et financière spécifiques, gestion et anticipation des ressources et des dépenses)
- ◆ Appliquer les principes du pilotage des performances (tableaux de bord de performance et autres indicateurs clés)
- ◆ Appliquer les principes du contrôle de gestion sociale pour piloter la performance des ressources humaines et optimiser la gestion des coûts de personnel (analyse de la gestion de la masse salariale et des effectifs, enjeux financiers et sociaux, techniques de mesure et de suivi des performances RH)
- ◆ Connaître et comprendre les évolutions actuelles (balanced scorecard, chaîne de valeur de Porter)

- ◆ Connaître et comprendre les exigences réglementaires (règles de gouvernance interne et externe et contraintes budgétaires), et les stratégies possibles pour s'aligner avec ces exigences et avec les politiques publiques

**Contenu de la formation**

- ◆ Principes et évolution du contrôle de gestion (origines et évolution historique, concepts classiques et modernes)
- ◆ Contrôle de gestion appliqué aux établissements de santé (spécificités des établissements de santé en termes de contraintes budgétaires et financières et d'exigences de gouvernance interne et externe)
- ◆ Outils spécifiques du contrôle de gestion dans les établissements de santé (EPRD, tableau de bord de performance ESMS)
- ◆ Contrôle de gestion sociale (gestion des ressources humaines et de la masse salariale, outils et méthodes pour mesurer et piloter les performances RH)
- ◆ Nouvelles approches et innovations (*balanced scorecard* et chaîne de valeur, etc.)
- ◆ Approches collaboratives et outils de gestion participative

**Modalités d'évaluation**

Contrôle continu : Travaux de groupe avec restitution et dossier à rendre (susceptible d'être modifié)

**Système d'informations et e-santé – 42h**

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) fournit une vue d'ensemble et approfondie des systèmes d'information dans les organisations de santé. Les principaux thèmes liés à la e-santé et aux systèmes d'information sont traités avec des éclairages théoriques et pratiques (stratégie nationale de santé, facteurs et dynamiques d'adoption des technologies, gouvernance des systèmes d'information, coopération inter-organisationnelle et SI, données de santé, etc.). **L'objectif de l'UE est d'acquérir le vocabulaire des SI tout en intégrant les enjeux organisationnels et stratégiques au niveau des établissements et à l'échelle du système de santé.**

**Compétences visées**

- ◆ Appréhender les innovations technologiques et leurs impacts sur les établissements de santé
- ◆ Connaître et comprendre la stratégie et la doctrine nationales en matière de santé numérique
- ◆ Comprendre les concepts et les composantes des systèmes d'information dans les organisations de santé
- ◆ Comprendre et analyser les dynamiques d'adoption et d'implémentation des SI en santé
- ◆ Connaître les stratégies et les modalités de gouvernance des SI
- ◆ Connaître et comprendre le rôle des SI dans le pilotage et la stratégie des établissements de santé

**Contenu de la formation**

- ◆ Stratégie et doctrine nationale de la santé numérique
- ◆ Fondements des systèmes d'information de santé (définition, composantes, et enjeux techniques, technologiques et organisationnels)
- ◆ Dynamiques d'adoption et stratégies d'implémentation (facteurs d'adoption, stratégies de déploiement, gestion des projets informatiques)
- ◆ Gouvernance, architecture, sécurité des données et conformité réglementaire des SI
- ◆ SI et coopération inter-organisationnelle
- ◆ Applications pratiques et études de cas (ERP, CRM, intelligence artificielle en santé)
- ◆ Le SI comme outil de pilotage interne et externe et de régulation

**Modalités d'évaluation**

Contrôle continu : Travaux de groupe avec restitution et dossier à rendre (susceptible d'être modifié)

## Stratégies des établissements – 50h

Sandra BERTEZENE

Cette unité d'enseignement (UE) approfondit les fondements et les outils de la stratégie appliquée aux organisations dans les secteurs sanitaire et médico-social. Elle permet de comprendre comment élaborer, piloter et adapter une stratégie en fonction des spécificités de ces secteurs, en tenant compte des régulations, des objectifs des tutelles, et des contraintes du projet régional de santé. Le contenu met également en lumière la manière dont les crises, comme les tensions hospitalières ou les situations sanitaires exceptionnelles, peuvent bouleverser les stratégies en place, illustrant ainsi l'importance d'une gestion flexible et réactive.

### Compétences visées

- ◆ Comprendre les fondements de la stratégie des organisations
- ◆ Comprendre les principes et les outils de définition et de pilotage de la stratégie
- ◆ Comprendre les spécificités de la stratégie appliquée au secteur sanitaire et au secteur médico-social

### Contenu de la formation

- ◆ Les fondements du concept de stratégie
- ◆ La stratégie d'un établissement sanitaire ou médico-social : tutelles, outils de régulation et pyramide règlementaire
- ◆ Le diagnostic stratégique d'une organisation sanitaire ou médico-social
- ◆ Identifier les choix stratégiques d'un service ou d'un établissement sanitaire ou médico-social
- ◆ Le déploiement stratégique au sein d'une organisation sanitaire ou médico-social : La gestion des crises sanitaires par les services et les établissements sanitaires et médico-sociaux

### Modalités d'évaluation

Contrôle continu : Étude de cas en individuel avec rendu écrit (susceptible d'être modifié)

## Gestion des ressources humaines et stratégiques en établissements sanitaires et médico-sociaux – 42h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) traite des différents fondements et enjeux de la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé. Elle aborde les aspects organisationnels, stratégiques et opérationnels de la GRH : gestion des compétences, planification des effectifs, digitalisation des processus, politiques de rémunération, etc. Les défis actuels tels que la pénurie de personnel et les nouvelles régulations sont également traités, avec un accent sur la nécessité d'adapter les pratiques RH pour attirer et fidéliser les talents. **L'objectif de l'UE est de mettre en évidence l'importance d'une approche stratégique et intégrée de la gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins évolutifs du secteur de la santé.**

### Compétences visées

- ◆ Comprendre les fondamentaux de la gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé (rôles et missions de la DRH, processus et activités de gestion)
- ◆ Développer des compétences en gestion des RH (appliquer les concepts et outils GEPC pour anticiper les besoins en compétences, élaborer des plans de formation et évaluer les performances des employés)
- ◆ Comprendre les principes et outils d'une gestion efficace de la masse salariale et des rémunérations (analyser et gérer les composantes de la masse salariale ; mettre en place des politiques de rémunération attractives et équitables)
- ◆ Appliquer les principes et les outils adaptés pour améliorer les relations sociales et les conditions de travail (conduite des négociations collectives et gestion des relations syndicales, promotion du bien-être au travail et gestion des conflits)

- ◆ Apprendre comment anticiper et gérer les enjeux actuels de la GRH (développer des stratégies de fidélisation du personnel, analyser les tendances et innovations dans la gestion des RH).

### Contenu de la formation

- ◆ Introduction à la gestion des ressources humaines dans les établissements de santé
- ◆ Fonctions, processus et activités de GRH
- ◆ Gestion des compétences et développement professionnel (GPEC)
- ◆ Gestion de la masse salariale et des rémunérations (composantes de la masse salariale, politique de rémunération et avantages sociaux, etc.)
- ◆ Dialogue social et conditions de travail (négociation collective et relations syndicales, conditions de travail et bien-être au travail, gestion des conflits et médiation, etc.)
- ◆ Enjeux actuels et perspectives (fidélisation du personnel et lutte contre la pénurie, innovations et tendances en gestion RH dans la santé)

### Modalités d'évaluation

Contrôle continu : Devoir sur table & travaux de groupe (susceptible d'être modifié)

## Comptabilité et analyse financière des établissements de santé – 45h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) propose une initiation à la comptabilité générale et financière, en mettant l'accent sur les principes fondamentaux et les pratiques réglementaires et conventionnelles. Elle aborde les notions de base telles que les principes comptables, les états financiers, et les opérations d'exploitation avec des exercices pratiques pour illustrer et faciliter l'application des techniques traitées. **L'objectif de l'UE est de souligner l'importance de la planification et de la conformité aux normes comptables et aux règles financières pour assurer la viabilité financière des établissements.**

### Compétences visées

- ◆ Comprendre les principes et les fondements de la comptabilité et de l'analyse financière
- ◆ Maîtriser les techniques de gestion budgétaire spécifiques aux établissements de santé
- ◆ Maîtriser les outils d'analyse financière pour un pilotage stratégique
- ◆ Analyser les états financiers pour une gestion efficace des ressources

### Contenu de la formation

- ◆ Notions de base de la comptabilité générale et principes comptables
- ◆ Principes et techniques de la gestion financière
- ◆ Analyse des états financiers
- ◆ Élaboration et suivi du budget
- ◆ Fonctionnement des établissements de santé et relations avec les financeurs
- ◆ Politiques de financement des établissements de santé
- ◆ États financiers et indicateurs de performance
- ◆ Gestion des risques financiers et conformité réglementaire

### Modalités d'évaluation

Contrôle continu : Devoir sur table & travaux de groupe avec restitution (susceptible d'être modifié)

## Introduction aux systèmes d'information de santé – 24h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) vise à comprendre l'environnement des systèmes d'information (SI), en mettant l'accent sur leurs infrastructures, leur gouvernance et les enjeux spécifiques liés à la santé. Elle aborde également les questions de sécurité, notamment la gestion des cyberattaques et les réponses à apporter pour restaurer les systèmes affectés.

### Compétences visées

- ◆ Comprendre les notions importantes en SI (infrastructures, environnement technique et technologique).
- ◆ S'initier aux enjeux de la sécurité (gestion des crises provoquées par des cyberattaques et compréhension des réponses efficaces pour restaurer les systèmes touchés)
- ◆ Connaître les principaux acteurs des SI et en comprendre la gouvernance
- ◆ Comprendre les spécificités et les enjeux des SI dans le champ de la santé

### Contenu de la formation

- ◆ Outils de productivité professionnelle, perfectionnement
- ◆ Infrastructures des systèmes d'information
- ◆ Sécurité des systèmes d'information et cyberattaques
- ◆ Audit des SI
- ◆ Gouvernance et conduite de projet SI en santé

### Modalités d'évaluation

Contrôle continu : Devoirs sur table (susceptible d'être modifié)

**Mémoire – gh**

Fatima YATIM DAUMAS

**Cette unité est une initiation à la recherche à travers la réalisation d'un mémoire individuel.**

Le mémoire doit être le produit d'une réflexion individuelle permettant à l'élève de démontrer ses capacités à identifier et à traiter une problématique de gestion/management des structures et services de santé en utilisant : le contenu des enseignements dispensés, les résultats d'une recherche bibliographique synthétique et les données issues d'une enquête de terrain.

**Compétences visées**

- ◆ Savoir identifier une problématique de gestion/management dans les structures et services de santé
- ◆ Savoir traiter la problématique choisie et développer une réflexion conceptuelle et appliquée
- ◆ Savoir mener une enquête de terrain et en analyser les résultats
- ◆ Savoir rédiger un document écrit qui rend compte du travail réalisé

**Contenu de la formation**

- ◆ Initiation à la recherche (principes et objectifs)
- ◆ Qu'est-ce qu'une problématique ?
- ◆ Comment réaliser une recherche documentaire ?
- ◆ Comment mener une enquête ?
- ◆ Comment analyser les résultats de l'enquête ?
- ◆ Comment rédiger son mémoire ?

**Modalités d'évaluation**

Note attribuée au manuscrit du mémoire et note attribuée lors de la soutenance du mémoire.

La réalisation du mémoire est obligatoire pour chaque élève inscrit dans le cursus et un suivi est organisé sur l'année d'inscription. Ce suivi inclut deux volets : 1) les séances de méthodologie de mémoire dispensées par le responsable de l'UA et ; 2) les réunions de suivi avec le tuteur attribué selon le sujet du mémoire qui doivent être échelonnées sur toute l'année.

**Expérience professionnelle**

Fatima YATIM DAUMAS

Le stage est obligatoire pour les élèves qui ne disposent pas d'expérience dans les établissements sanitaires ou médico-sociaux. Il doit être d'une durée minimale de quatre mois. Il est de la responsabilité de l'élève de trouver une organisation d'accueil pour son stage mais un accord pédagogique préalable doit être sollicité auprès du responsable de la formation, tuteur du stage au sein du Cnam.

Le stage doit donner lieu à la rédaction d'un rapport de stage ou le cas échéant, s'intégrer dans le cadre du travail de mémoire (projet de fin d'études – **UASA09**).

Les modalités du rapport de stage sont à définir avec le responsable de la formation, tuteur Cnam du stage.

# Bibliographie indicative

Des références et des ressources supplémentaires sont communiquées par les enseignants pour chaque unité d'enseignement

- ◆ Rojot J., *Théorie des Organisations*, édition ESKA, Paris, 534 p., 2003.
- ◆ Damart S., *Innovations managériales en établissements de santé : vers un management intégratif*, édition EMS, Management et Sociétés, 164 p., 2013.
- ◆ Barbot JM., Marchandet S & al., *Huit regards sur le métier de DRH hospitalier*, Berger-Levrault, 2019.
- ◆ Lartigau J & al., *Les nouveaux défis de la GRH à l'hôpital*, Infodium, 2015.
- ◆ Marro A, *L'art de manager en EHPAD*, LEH, 2013.
- ◆ Holcman R & al., *La souffrance des soignants*, Dunod, 2019.
- ◆ Aubry G., *La démarche qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux : de l'évaluation interne à l'évaluation externe*, Berger-Levrault, 2014.
- ◆ Holcman R., *Management hospitalier – Manuel de gouvernance et de droit hospitalier*, 2<sup>e</sup> édition, 2015.
- ◆ Saulpic O. & al., *Le contrôle de gestion dans les établissements de santé*, éditions Berger-Levrault, 2016.
- ◆ Tourreilles JM., *Système d'information hospitalier*, EHESP, 2004.
- ◆ Minvielle E., *Le patient et le système*, éditionq Seli Arslan, 2018.
- ◆ Thietart RA. (coord), *Méthodes de recherche en management*, éditionq Broché, 4<sup>e</sup> édition 2014.



---

**Responsable (nationale  
et opérationnelle)**

Fatima Yatim-Daumas,  
Maîtresse de conférences

*[fatima.yatim-daumas@lecnam.net](mailto:fatima.yatim-daumas@lecnam.net)*

**Cnam**

**Département Santé – Solidarité**

2 rue Conté Paris 3<sup>e</sup>

*[sante-solidarite.cnam.fr](mailto:sante-solidarite.cnam.fr)*

---

**Département – Santé et Solidarité**

Anne Tréhin

Coordinatrice pédagogique

01 58 80 84 59

**Selma Niel**

Gestionnaire administrative et pédagogique

01 58 80 87 12

**Estelle Chauvet**

Gestionnaire administrative et pédagogique

01 58 80 83 63

*[cpnparis.gesms@lecnam.net](mailto:cpnparis.gesms@lecnam.net)*