

Livret

d'accueil

le cnam

Master Droit, économie et gestion  
mention Management sectoriel

**parcours Gestion  
des établissements sanitaires  
et médico-sociaux**      MR12401A



2026-2027

<b>Présentation du master</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 diplôme</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 du master	
<b>Bibliographie indicative</b>	<b>33</b>



## Présentation du master

Le master **Gestion des établissements sanitaires et médico-sociaux** offre une palette de compétences et de capacités nécessaires aux gestionnaires responsables et aux directeurs et directrices des établissements de santé pour assurer une gestion efficace, éthique et responsable.

### Objectifs généraux

- ◆ Développer des capacités opérationnelles et stratégiques pour piloter efficacement des établissements de santé.
- ◆ Développer des compétences multidisciplinaires intégrant les aspects financiers, managériaux, juridiques, technologiques, et de qualité.
- ◆ Acquérir des aptitudes pour répondre aux défis actuels et futurs du secteur de la santé en adoptant des approches innovantes.

### Objectifs spécifiques

- ◆ Acquérir une compréhension approfondie des principes et des outils de la comptabilité, de la gestion financière et du contrôle de gestion appliqués aux établissements de santé et apprendre à les appliquer pour un pilotage stratégique.
- ◆ Développer des capacités à appliquer les concepts et les outils managériaux au contexte spécifique des organisations de santé, en se familiarisant avec des notions fondamentales comme les dynamiques organisationnelles ou le *leadership* et en intégrant une réflexion éthique dans ses pratiques managériales.

◆ Acquérir les compétences nécessaires pour une gestion stratégique des ressources humaines, notamment à travers une connaissance du droit du travail et l'usage des outils adaptés pour la planification des effectifs, la gestion des compétences, et la mise en œuvre de politiques de rémunération attractives et équitables.

◆ Acquérir une compréhension approfondie du cadre juridique et réglementaire régissant les établissements de santé, et développer des capacités à appliquer ce cadre dans des contextes pratiques pour gérer les responsabilités légales et déontologiques.

◆ Acquérir les compétences nécessaires pour mettre en place et piloter des démarches d'amélioration continue de la qualité et de gestion des risques, en s'assurant de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes pour améliorer les résultats et la satisfaction des usagers.

◆ Développer les capacités nécessaires pour élaborer des stratégies d'établissements et de services qui répondent aux besoins des usagers tout en optimisant les ressources disponibles, l'ensemble tenant compte du cadre et des évolutions réglementaires et juridiques.

◆ Acquérir les compétences nécessaires pour gérer le changement et favoriser l'innovation dans les établissements de santé, notamment à travers le pilotage de projets de transformation qui répondent aux défis contemporains du secteur de la santé.

Le Master Gestion des établissements sanitaires 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

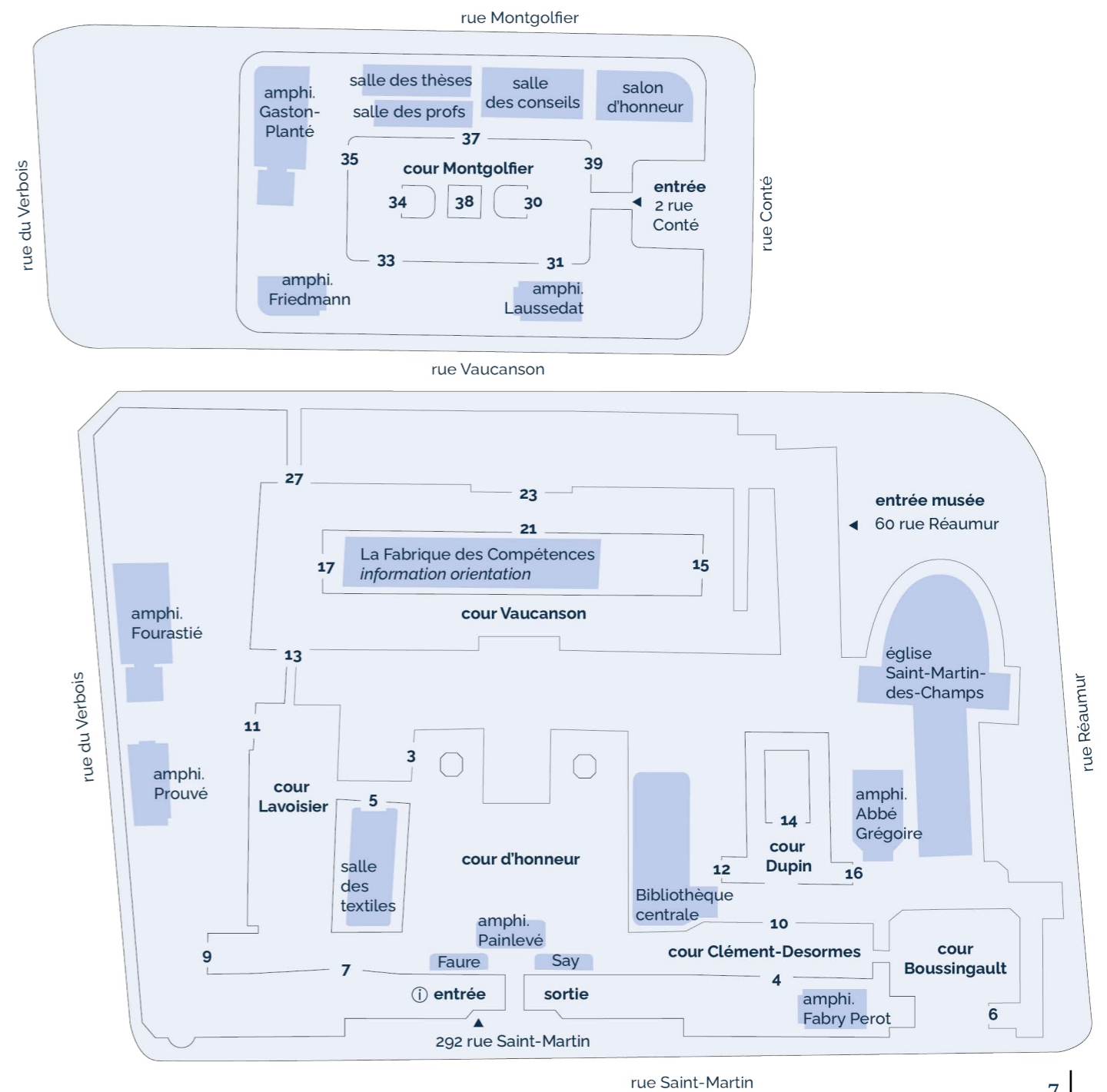
### École nationale supérieure des arts et métiers (Ensam)

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 [portailleleve.cnam.fr](https://portailleleve.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.

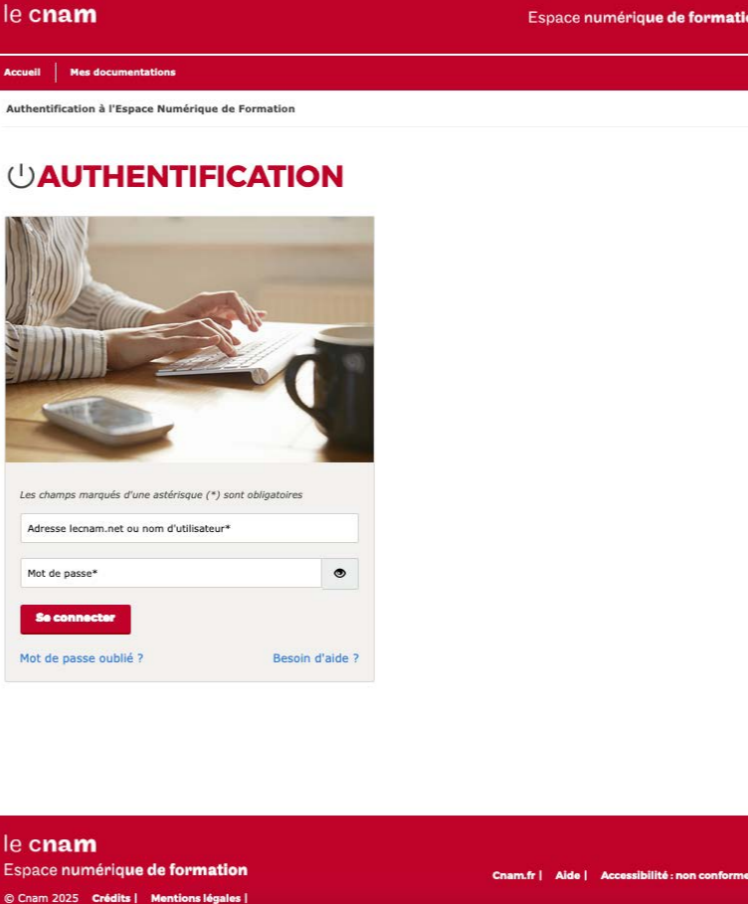
L'icône  vous permet de visualiser le contenu du champ « mot de passe ». Cette page contient des parties

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.



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

<https://portailleleve.cnam.fr>  
Identifiants | Mot de passe

#### Mon identité & mes infos

- Mon identité
- Mes coordonnées
- Ma situation professionnelle

#### Mon parcours académique

- Inscriptions
- Plannings
- Examens (notes obtenues, attestations de réussite et convocations aux examens)

#### Mes cours & examens

- 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 Master Gestion des établissements sanitaires 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 assisté 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.

# Les enseignements

## Contenu de la formation

Master 1		
code	intitulé de la formation	ECTS
EGS150	Gestion des RH et stratégies en établissements sanitaires et médico-sociaux	8
EGS151	Comptabilité et analyse financière des établissements	8
EGS152	Panorama du système de santé et des établissements sanitaires et médico-sociaux	8
EGS153	Problématiques juridiques dans les établissements de santé	8
EGS154	Management des organisations de santé	8
EGS155	Introduction aux systèmes d'information de santé	4
EGS156	Comptabilité analytique des établissements de santé	4
UASAoS	Projet de fin d'études	12
Master 2		
EGS215	Qualité, certification et gestion des risques dans les établissements de santé	6
EGS217	Conduite du changement dans les établissements de santé	6
EGS218	Systèmes 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
EGS232	Fondamentaux d'économie de la santé	6
UASAoH	Projet fin d'études	6
Une UE à choisir parmi :		
EGS244	Prospective en santé	6
EGS239	Évaluation médico-économique appliquée	6
Une UE à choisir parmi :		
ANG330	Anglais professionnel	6
ESP100	Initiation à la langue et à la culture espagnoles	6
ARA100	Cours de langue et de culture arabe, parcours collectif	6
FLE100	Français langue étrangère, parcours collectif	6
FLE200	Français langue étrangère, parcours personnalisé d'apprentissage	6
LSF100	Introduction à la langue des signes française (LSF) et à la culture sourde	6

# Master 1

## EGS150

### 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)

## Panorama du système de santé et des établissements sanitaires et médico-sociaux – 45h

Sandra BERTEZENE

Cette unité d'enseignement (UE) propose une analyse approfondie du système de santé français, en explorant ses fondements, ses acteurs et ses mécanismes de fonctionnement. Elle vise à donner une compréhension globale de l'organisation du secteur sanitaire et médico-social, ainsi que des dynamiques qui structurent les parcours de soins et la coordination entre les différents services. L'accent est mis sur la qualité des soins, le rôle des institutions, ainsi que la participation citoyenne à travers la démocratie en santé. En outre, l'unité s'intéresse aux enjeux contemporains de gestion des crises sanitaires, en s'appuyant notamment sur l'exemple de la pandémie de Covid-19 pour examiner la résilience des structures de santé et identifier des pistes d'amélioration.

### Compétences visées

- ◆ S'approprier les fondements du système de santé
- ◆ Identifier les acteurs du système de santé
- ◆ Connaître les services et les établissements sanitaires et médico-sociaux et en comprendre le fonctionnement général

- ◆ Comprendre les enjeux et la mise en œuvre des parcours de santé, de soins, de vie et la démocratie en santé
- ◆ Se familiariser avec la gestion des crises sanitaires par les services et établissements sanitaires et médico-sociaux

### Contenu de la formation

- ◆ Les fondements de notre système de santé
- ◆ Les acteurs de notre système de santé
- ◆ Les services et les établissements sanitaires
- ◆ Les services et les établissements médico-sociaux
- ◆ Les parcours de santé, de soins, de vie et la démocratie en santé
- ◆ La gestion des crises sanitaires par les services et établissements sanitaires et médico-sociaux

### Modalités d'évaluation

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

## Problématiques juridiques dans les établissements de santé – 45h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) aborde différentes dimensions du cadre juridique et réglementaire régissant les établissements de santé. Elle couvre des aspects cruciaux tels que les bases du droit de la santé et les obligations légales et les bonnes pratiques en matière de gestion des établissements de santé. Sont également approfondis les thèmes du secret professionnel et des responsabilités des professionnels, les droits des patients, la représentation du personnel, et la santé et sécurité au travail.

**L'objectif de l'UE est d'offrir une base solide pour comprendre les obligations légales et déontologiques des professionnels et des directions des établissements de santé.**

### Compétences visées

- ◆ Comprendre le cadre juridique et réglementaire appliqué aux établissements de santé (connaissance des principales lois et réglementations pertinentes, intégration de l'importance de ces lois pour la gestion quotidienne et stratégique des établissements de santé)
- ◆ Comprendre et appliquer les cadres juridiques et réglementaires spécifiques aux différents types d'établissements de santé et comprendre les responsabilités des directions
- ◆ Analyser et appliquer les principes juridiques et réglementaires dans des contextes pratiques (développer des compétences analytiques pour interpréter et appliquer les lois et règlements dans des situations concrètes)
- ◆ Apprendre à gérer les responsabilités légales des professionnels et des directions (identifier et gérer les risques juridiques et professionnels, mesurer l'importance de la conformité légale et déontologique)

### Contenu de la formation

- ◆ Cadre juridique appliqué au secteur de la santé, notions clés et principes fondateurs
- ◆ Introduction au droit de la santé (définition et importance du droit de la santé, hiérarchie des normes et sources du droit, distinction entre droit public et privé)
- ◆ Cadre juridique des établissements de santé selon leurs spécificités (lois et règlements spécifiques, codification et jurisprudence, réglementations spécifiques)
- ◆ Secret professionnel et responsabilités des professionnels (définition des concepts, bases légales et déontologiques, exceptions et dérogations, etc.)
- ◆ Droits des patients (droits fondamentaux des patients, implications pratiques de ces droits, influence sur les pratiques et politiques des établissements, gestion des situations complexes)
- ◆ Santé et sécurité au travail (obligations légales des employeurs et des salariés en matière de santé et de sécurité, évaluation et gestion des risques professionnels, mise en place de mesures de prévention efficaces, gestion des accidents du travail et des maladies professionnelles, procédures de déclaration, de gestion et de prévention, prévention et gestion du harcèlement au travail)
- ◆ La représentation des personnels (structures et mécanismes de représentation, droits et obligations des représentants du personnel, procédures de consultation et négociation collective, etc.)

### Modalités d'évaluation

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

## Management des organisations de santé – 45h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) aborde les fondements et les enjeux actuels du management. Elle traite des principaux concepts et outils managériaux dans une visée analytique et critique. Sont également traités de manière approfondie des thèmes centraux comme l'analyse des dynamiques organisationnelle, le positionnement du manager et la réflexivité sur les pratiques managériales. Le thème de l'innovation managériale est par ailleurs abordé pour mettre l'accent sur le rôle du manager auprès de l'ensemble des parties prenantes.

### Compétences visées

- ◆ Comprendre les principes fondamentaux du management des organisations de santé
- ◆ Se familiariser avec les théories managériales appliquées au secteur de la santé
- ◆ Développer des compétences dans l'usage des concepts et outils de l'analyse organisationnelle et du management
- ◆ Comprendre les innovations managériales et les dynamiques participatives
- ◆ Intégrer des réflexions éthiques et philosophiques dans les pratiques managériales et dans les fonctions de direction

### Contenu de la formation

- ◆ Principales théories de l'organisation et du management et leur application dans le secteur de la santé
- ◆ Outils de l'analyse organisationnelle, contraintes internes et externes, et leviers d'action pour améliorer la qualité des pratiques managériales
- ◆ Pratiques du management de proximité dans les organisations de santé (motivation, communication interne et techniques de résolution de conflits)
- ◆ Innovations managériales dans le secteur de la santé et dynamiques participatives internes et externes
- ◆ Philosophie du management et réflexion éthique sur les pratiques managériales

### Modalités d'évaluation

Études de cas en 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 de la santé et 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) et santé.
- ◆ 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 et de la santé dans le champ de la santé

### Contenu de la formation

- ◆ Outils de productivité professionnelle, perfectionnement
- ◆ Infrastructures des systèmes d'Information et santé
- ◆ 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)

## Comptabilité analytique des établissements de santé – 24h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) aborde les principes de la comptabilité analytique appliquée aux établissements de santé, des concepts théoriques aux applications pratiques. **L'objectif est de montrer comment et pourquoi la comptabilité analytique est un outil essentiel pour une gestion efficace des ressources des établissements, permettant un meilleur contrôle des coûts, une allocation plus précise des ressources et une prise de décision éclairée.**

### Compétences visées

- ◆ Comprendre les concepts de base de la comptabilité analytique (différence par rapport à la comptabilité générale, différents types de coûts : directs, indirects, fixes, variables, etc.)
- ◆ Apprendre à appliquer des méthodologies de calcul des coûts (méthodes de calcul des coûts complets et partiels, méthode de l'*Activity-Based Costing* (ABC) pour analyser les processus)
- ◆ Analyser et utiliser l'analyse des coûts dans la prise de décision (pour préparer des décisions stratégiques, évaluer les coûts)
- ◆ Maîtriser les principes de la gestion des coûts dans les établissements de santé (appliquer les principes de répartition des charges dans les centres de responsabilité)
- ◆ Comprendre, connaître et appliquer les principes et outils de l'optimisation et du contrôle des coûts (mettre en place des systèmes de contrôle budgétaire basés sur des standards de coûts, concevoir et utiliser des indicateurs de performance pour améliorer la gestion des coûts)

### Contenu de la formation :

- ◆ Introduction à la comptabilité analytique (concepts de base et terminologie, différences entre comptabilité générale et analytique, rôle de la comptabilité analytique dans les établissements de santé)
- ◆ Typologie des coûts (coûts directs VS indirects, coûts fixes vs variables, coûts marginaux et différentiels)
- ◆ Méthodes de calcul des coûts (méthode des coûts complets, coûts partiels, analyse par activité (ABC))
- ◆ Utilisation des coûts pour la prise de décision (préparation et analyse des décisions basées sur les coûts, allocation des ressources et planification budgétaire)
- ◆ Outils de contrôle et d'amélioration (standards de coûts et contrôle budgétaire, indicateurs de performance et tableaux de bord, amélioration continue et optimisation des coûts)

### Modalités d'évaluation

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

**Projet de fin d'études – 12h**

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'auditeur 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 et les confronter à la littérature ?
- ◆ Comment rédiger son mémoire ?

**Modalités d'évaluation**

Note attribuée au manuscrit du mémoire. La réalisation du mémoire est obligatoire pour chaque auditeur inscrit dans le cursus et un suivi est échelonné sur l'année d'inscription. Ce suivi est organisé autour des séances et des ateliers de méthodologie de mémoire dispensées par le responsable de l'UA.

**Master 2**

**Qualité, certification et gestion des risques dans les établissements de santé – 42h**

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) fournit une vue d'ensemble des fondements et des enjeux de la gestion de la qualité et des risques dans les établissements de santé. Les thèmes clés traités incluent les concepts et les principes de la gestion de la qualité des soins et des services de santé, les méthodologies d'amélioration continue basées sur les différents cadres normatifs (référentiels HAS, ISO, etc.), et l'engagement des parties prenantes (les professionnels de santé, les usagers et leurs proches).

**L'objectif de l'UE est de mettre l'accent sur l'importance d'une gestion proactive de la qualité et des risques, sur le rôle du cadre réglementaire et normatif, ainsi que sur l'importance de l'implication de l'ensemble se parties prenantes dont les usagers pour améliorer les résultats et la satisfaction.**

**Compétences visées**

- ◆ Comprendre les concepts, les principes et les outils de la gestion de la qualité et des risques dans les établissements de santé
- ◆ Connaître les politiques de régulation et les normes applicables aux établissements de santé
- ◆ Maîtriser les méthodologies d'amélioration continue et de gestion des risques
- ◆ Savoir impliquer les usagers et les autres parties prenantes dans les démarches qualité de son établissement

**Contenu de la formation**

- ◆ Stratégies et système qualité
- ◆ Normes et politiques de régulation
- ◆ Processus d'évaluation, de certification et audit d'amélioration continue
- ◆ Techniques et outils pour évaluer et suivre la qualité des soins et services et gérer les risques
- ◆ Rôle des différents acteurs (implication des professionnels de santé et des usagers) dans la démarche qualité
- ◆ Indicateurs de performance et indicateurs qualité et sécurité des soins

**Modalités d'évaluation**

Contrôle continu : Travaux de groupe & devoir sur table (susceptible d'être modifié)

## Conduite du changement dans les établissements de santé – 42h

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) traite des fondements et pratiques de la conduite du changement dans les organisations de santé. Avec une double approche théorique et pratique, les concepts et outils conventionnels de la conduite du changement sont présentés et mis en pratique à travers des exemples concrets. **L'objectif de l'UE est de permettre l'acquisition des principaux outils de conduite du changement tout en développant un regard critique et en favorisant des approches agiles et collaboratives innovantes.**

### Compétences visées

- ◆ Comprendre les fondements de la conduite du changement et apprendre à analyser les dynamiques de groupes et les facteurs et formes de résistance au changement
- ◆ Appliquer les méthodologies de gestion de projet à la conduite du changement (planification, communication et gestion des parties prenantes)
- ◆ Utiliser des outils pratiques pour structurer et suivre les projets de changement
- ◆ Adapter les stratégies de changement aux contextes spécifiques du secteur de la santé (savoir identifier les particularités des environnements et élaborer des stratégies de changement adaptées aux contextes)
- ◆ Connaître les approches collaboratives et agiles de gestion du changement (impliquer les équipes et les parties prenantes dans le processus de changement, utiliser des méthodologies agiles pour faciliter l'adaptation et l'innovation continue)
- ◆ Évaluer l'impact des politiques publiques et des réformes sur la conduite du changement et apprendre à travailler sur des solutions innovantes pour aligner les projets de changement avec les politiques publiques et les exigences réglementaires

### Contenu de la formation

- ◆ Concepts, outils et modèles de conduite du changement
- ◆ Gestion de projet appliquée à la conduite du changement (cadre méthodologique, *leadership* et pilotage, planification, communication)
- ◆ Facteurs et formes de résistance au changement et stratégies de réponse
- ◆ Approches collaboratives agiles
- ◆ Innovation et expérimentation en lien avec les politiques publiques (dispositifs législatifs innovants)

### Modalités d'évaluation

Contrôle continu : Travaux de groupe (susceptible d'être modifié)

## Systèmes 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

Contrôle continu : 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 : Devoir sur table & travaux de groupe avec restitution (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 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 et esanté (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 : Devoir sur table & travaux de groupe avec restitution (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 : outils de la régulation stratégique et pyramide réglementaire
- ◆ Le diagnostic stratégique d'une organisation sanitaire ou médico-sociale.
- ◆ 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-sociale : 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)

## Fondamentaux d'économie de la santé – 42h

Laurence HARTMANN

Cette unité d'enseignement (UE) se divise en deux volets : le premier porte sur l'évaluation économique des politiques publiques, en abordant des thèmes comme la régulation macroéconomique, le financement des systèmes de santé, et l'analyse de l'efficacité et de l'équité des politiques de santé. Le second volet est consacré à l'analyse économique de la régulation des systèmes de santé et médico-sociaux, en se concentrant sur la tarification des soins, les différents modes d'assurance santé, et les questions d'accessibilité et d'inégalités sociales.

### Compétences visées

- ◆ Savoir mobiliser les connaissances acquises en évaluation économique des politiques publiques pour proposer une lecture et une analyse critique des réformes du système de santé et du système de soins médico-social
- ◆ Comprendre les outils mobilisés dans le cadre d'une démarche évaluative (de type article 51)

### Contenu de la formation

- ◆ Volet évaluation économique des politiques publiques :
  - ◇ régulation macroéconomique et microéconomique ;
  - ◇ financement des systèmes de santé ;
  - ◇ efficacité et équité des politiques de santé ;
  - ◇ performance des systèmes de santé.
- ◆ Volet analyse économique de la régulation des systèmes de santé et médico-social :
  - ◇ régulation et tarification des offreurs de soins (médecins, Ehpad, établissements de santé etc.) ;
  - ◇ les différents modes d'assurance santé (obligatoire, complémentaire, supplémentaire, supplétive etc.) et les restes-à charge ;
  - ◇ responsabilisation et/ou accessibilité des soins de santé et médico-sociaux (panier de soins, cinquième « risque », inégalités sociales de santé).

### Modalités d'évaluation

Contrôle continu : Devoir sur table & note individuelle ou en groupe (susceptible d'être modifié)

**Prospective en santé – 45h**

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité d'enseignement (UE) a pour objectif de préparer les futurs dirigeants et responsables d'établissements sanitaires et médico-sociaux à faire face aux défis contemporains du secteur de la santé. Elle vise à développer une capacité d'anticipation et de gestion des transformations en cours, en intégrant les concepts et les outils de la prospective en santé. Il s'agit d'apprendre à appliquer ces concepts et ces outils dans des environnements complexes, où l'innovation, l'adaptabilité et les qualités entrepreneuriales sont essentielles pour améliorer la performance des établissements, la qualité des soins et la satisfaction des patients.

**Compétences visées**

- ◆ Anticiper et analyser les évolutions des différents secteurs de santé à travers des outils de prospective (technologiques, sociétaux, légaux, etc.).
- ◆ Appliquer des méthodes de créativité pour identifier, formaliser et résoudre des problèmes organisationnels complexes dans les établissements de santé.
- ◆ Concevoir et mettre en œuvre des innovations (organisationnelles, technologiques, etc.) en utilisant les principes du *design thinking*.

- ◆ Développer une posture d'entrepreneur, capable de gérer des transformations stratégiques tout en tenant compte des besoins des parties prenantes internes et externes.
- ◆ Mobiliser et accompagner les équipes dans un processus de changement organisationnel, en adoptant des approches centrées sur l'humain, la collaboration et l'itération.

**Contenu de la formation**

- ◆ Introduction à la prospective en santé
- ◆ La créativité en tant que moteur de l'innovation organisationnelle
- ◆ Design organisationnel et transformation des établissements
- ◆ Entrepreneuriat institutionnel et *leadership* en établissement de santé

**Modalités d'évaluation**

Contrôle continu : Projets de groupe (susceptible d'être modifié)

**Évaluation médico-économique appliquée – 45h**

Laurence HARTMANN

Cette unité d'enseignement (UE) vise à fournir une compréhension approfondie des techniques d'évaluation économique appliquées aux stratégies de santé. Elle couvre des notions de base en microéconomie et économie de la santé, ainsi que le rôle de l'évaluation économique dans les systèmes de santé des pays développés. L'objectif est de permettre aux auditeurs de s'impliquer activement dans l'évaluation économique des stratégies de santé, en maîtrisant les techniques et en interprétant efficacement les résultats des études.

**Compétences visées**

- ◆ Acquérir des connaissances et des compétences pour s'impliquer dans une démarche d'évaluation économique des stratégies de santé
- ◆ Comprendre les techniques d'évaluation économique des stratégies de santé
- ◆ Savoir interpréter et utiliser les résultats des études

**Contenu de la formation**

- ◆ Prérequis en microéconomie, économie publique et en économie de la santé
- ◆ Rôle de l'évaluation économique dans les systèmes de santé des pays développés et institutions de référence (NICE, HAS, ...)
- ◆ Perspective industrielle de l'évaluation médico-économique (*licensing, risk-sharing*) et procédures de fixation des prix des produits de santé
- ◆ Perspective assurantielle (publique/privée) de l'évaluation médico-économique

- ◆ Les données mobilisables dans les évaluations médico-économiques (assurance maladie, panel, Thalès...)
- ◆ Les arbres de décision
- ◆ *Evidence based-medicine* – validité interne et externe des études
- ◆ QALYs et construction des échelles d'évaluation de la satisfaction des patients et des questionnaires de santé
- ◆ DALYs et autres mesures psychométriques de la qualité de vie
- ◆ Analyse coût-bénéfice (préférences révélées, disposition à payer, évaluation contingente...)

**Modalités d'évaluation**

Contrôle continu : Devoir sur table & note individuelle ou en groupe (susceptible d'être modifié)

**Projet de fin d'études – 12h**

Fatima YATIM DAUMAS

Cette unité vise à accompagner les auditeurs dans la réalisation d'une recherche sur un sujet de leur choix (poursuite de travaux antérieurs commencés en M1 par exemple, ou un nouveau sujet). Le mémoire constitue une opportunité pour montrer la maîtrise des connaissances et compétences acquises pendant la formation de master. Il est en outre l'occasion d'approfondir un sujet d'intérêt professionnel pour l'auditeur ou pour son établissement.

**Compétences visées**

- ◆ Savoir mener une étude en management/gestion alliant une analyse de la littérature et une enquête de terrain
- ◆ Savoir rédiger un document de synthèse en montrant ses capacités de réflexion et d'analyse
- ◆ Démontrer ses connaissances et sa maîtrise d'un sujet de management/gestion spécifique

**Contenu de la formation**

- ◆ Comment choisir une bonne problématique
- ◆ Comment réaliser une revue de littérature pertinente
- ◆ Comment éviter les pièges de l'enquête de terrain
- ◆ Comment rédiger un mémoire en format article

**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 auditeur inscrit dans le cursus et un suivi est organisé sur l'année d'inscription.

Ce suivi inclut deux volets :

- ◆ les séances de méthodologie de mémoire dispensées par le responsable de l'UA ;
- ◆ les réunions de suivi avec le tuteur attribué selon le sujet du mémoire.

**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 de O.*, éditions Berger-Levrault, 2016.
- ◆ Tourreilles JM, *Système d'information hospitalier*, EHESP, 2004.
- ◆ Minvielle E, *Le patient et le système*, édition Seli Arslan, 2018.
- ◆ Thietart RA (coord), *Méthodes de recherche en management*, édition Broché, 4<sup>e</sup> édition, 2014.



---

**Responsable (nationale  
et opérationnelle) du master**

**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](http://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

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