



**Co-funded by
the European Union**



**ERASMUS-EDU-2022-CB-VET
Projet : 101092414—FTLV Qualité SANTE**

Clause de non-responsabilité : Cofinancé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

Chisinau, 2025

CURRICULUM

GESTION ET PLANIFICATION
DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE LA RECHERCHE DE LA RÉPUBLIQUE DE
MOLDAVIE**

**MINISTÈRE DE LA SANTÉ DE LA RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA
CENTRE D'EXCELLENCE RAISA PACALO EN MÉDECINE ET PHARMACIE**

APPROUVÉ

Premier vice-recteur, vice-recteur
chargé de la
gestion des activités académiques,
Dr. hab. MSc, Professeur

_____ **Olga CERNETCHI**
« _____ » _____ **2025**

APPROUVÉ

Directrice adjointe
chargée de la formation pratique,
administratrice Raisa Pacalo CEMPh

_____ **Tatiana CRITCHI**
« _____ » _____ **2025**

CURRICULUM

**GESTION ET PLANIFICATION
DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ**

Chisinau, 2025

Approuvé :

Lors de la réunion du Conseil de gestion de la qualité de l'
Université Nicolae Testemitanu

Procès-verbal n° _____ « _____ » _____ 2025

CERNETCHI Olga, première vice-rectrice, vice-rectrice
chargée de la gestion des activités académiques,
Dr. hab. MSc, professeur _____

Lors de la réunion du Conseil scientifique méthodologique de « _____ » _____ 2025

COBILEANSCHI Svetlana, directrice adjointe
chargée des activités éducatives, didactiques et méthodologiques _____

Lors de la réunion du département des disciplines paracliniques et hygiéniques de
« _____ » _____ 2025

PREGUZA Olga,
chef de département _____

Auteurs :

CRITCHI Tatiana, directrice adjointe chargée de la formation pratique, niveau hiérarchique 1, enseignante en hygiène, diplôme d'enseignement supérieur

HORNET Nadejda, responsable de la section Assurance qualité, niveau hiérarchique 1, professeure dans la discipline Communication et psychologie médicale, diplôme d'enseignement supérieur

CRECIUN Galina, enseignante en médecine interne et gériatrie avec soins infirmiers spécifiques, diplôme d'enseignement supérieur

Réviseurs :

ADAUJI Stela, docteur habilité en sciences pharmaceutiques, professeur associé, chef du département Vasile Procopisin de pharmacie sociale, chef du département de formation médicale continue, Université Nicolae Testemitanu

« _____ » _____ 2025 _____

GHERGHELEGIU Evelina, docteur en sciences médicales, département de neurologie n° 1, chef du département des relations étrangères et de l'intégration européenne, Université Nicolae Testemitanu

« _____ » _____ 2025 _____

TABLE DES MATIÈRES

I. PRÉLIMINAIRE.....	7
II. MOTIVATION, UTILITÉ DE L'UNITÉ D'ENSEIGNEMENT POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE	8
III. COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SPÉCIFIQUES À L'UNITÉ D'ENSEIGNEMENT	9
IV. ADMINISTRATION DE L'UNITÉ D'ENSEIGNEMENT	9
V. CONTENU/UNITÉS D'APPRENTISSAGE.....	10
VI. RÉPARTITION INDICATIVE DES HEURES PAR CONTENU/UNITÉS D'APPRENTISSAGE	12
VII. SUGGESTIONS POUR L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE.....	12
VIII. SUGGESTIONS D'ÉVALUATION	13
IX. SUGGESTIONS POUR L'ÉTUDE INDIVIDUELLE.....	16
X. SUGGESTIONS D'ACTIVITÉS PRATIQUES.....	17
XI. RESSOURCES PÉDAGOGIQUES RECOMMANDÉES POUR LES STAGIAIRES.....	18

I. PRÉLIMINAIRE

Dans un environnement de travail en constante évolution, la capacité à planifier, coordonner et optimiser les ressources est une compétence indispensable pour tout employé d'un établissement de santé public ou privé. Le cours « *Gestion et planification dans les établissements de santé* » (HI) fournit aux stagiaires les bases nécessaires pour comprendre et appliquer les principes essentiels d'une organisation efficace des activités dans un contexte professionnel. Ce module vise à développer une pensée structurée et la capacité à prendre des décisions éclairées, orientées vers les objectifs de l'établissement de santé.

Le module aborde les principales fonctions de la gestion – planification, organisation, coordination et contrôle – et fournit aux stagiaires des outils pratiques pour structurer les tâches, allouer les ressources et fixer des objectifs réalistes. Grâce à des activités appliquées, des études de cas et des exercices pratiques, les stagiaires apprendront à utiliser des méthodes de planification modernes, telles que les techniques de hiérarchisation des priorités, l'analyse des risques et les outils de gestion numériques.

Ce module contribue à la formation d'une perspective cohérente sur le processus de gestion, en soulignant l'importance de la collaboration, d'une communication efficace et d'un suivi continu dans la conduite de projets ou d'activités courantes. L'acquisition de ces compétences facilite l'adaptation aux exigences du lieu de travail, augmente l'efficacité individuelle et permet une implication responsable au sein de l'équipe.

À l'issue de ce module, les stagiaires auront acquis les connaissances théoriques fondamentales et les compétences pratiques nécessaires pour gérer de manière professionnelle les activités et les projets spécifiques à leur domaine d'activité. Ce module constitue un élément essentiel de la formation professionnelle, préparant les stagiaires à aborder les tâches avec rigueur, objectivité et orientation vers les résultats.

L'objectif du programme est de former et de développer les compétences qui permettent aux stagiaires d'identifier les objectifs, d'élaborer des plans d'activité, d'allouer les ressources adéquates et de suivre les progrès afin d'atteindre les résultats souhaités. Le programme vise à faciliter le transfert des connaissances et des compétences pratiques nécessaires à la gestion des tâches, des projets et des processus spécifiques au domaine d'activité, contribuant ainsi à la professionnalisation et à l'autonomisation des stagiaires.

Grâce à des activités interactives, des études de cas et des applications pratiques, le module aide les participants à développer leur esprit d'analyse, leurs compétences en matière de prise de décision et leur esprit d'initiative. La réussite de ce module contribue à accroître l'autonomie professionnelle et à s'adapter efficacement aux exigences et aux défis de l'environnement de travail contemporain.

II. MOTIVATION, UTILITÉ DE L'UNITÉ D'ENSEIGNEMENT POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

L'unité d'enseignement Gestion et planification dans les établissements de santé est motivée par la nécessité de développer des compétences essentielles dans un environnement professionnel caractérisé par la complexité, le dynamisme et des exigences croissantes en matière d'efficacité. Quel que soit le domaine d'activité, la capacité à organiser les tâches, à planifier les ressources et à coordonner les activités constitue le fondement d'une performance professionnelle élevée. Dans ce contexte, le développement de compétences de base en gestion devient une priorité pour tout programme de formation.

Le programme répond à la nécessité de préparer les stagiaires à assumer des responsabilités variées, qui impliquent la prise de décision, la gestion du temps, la résolution de problèmes et l'adaptation rapide au changement. Parallèlement, l'unité d'enseignement contribue à accroître le niveau d'autonomie professionnelle, à améliorer la collaboration au sein des équipes et à renforcer la capacité à poursuivre des objectifs à court et à long terme.

Le programme est également motivé par les exigences actuelles du marché du travail, où les employeurs apprécient des compétences telles que la planification des activités, la hiérarchisation des tâches, l'utilisation d'outils de gestion modernes et l'évaluation des progrès. En promouvant ces compétences, le programme vise à faciliter l'intégration des stagiaires dans l'activité organisationnelle et à soutenir l'efficacité opérationnelle des établissements médicaux.

De plus, l'inclusion du module « *Gestion et planification dans les établissements de santé* » dans la formation professionnelle offre aux stagiaires la possibilité de mieux comprendre les processus internes des établissements médicaux et le rôle de chaque employé dans l'obtention de résultats. La motivation principale est d'assurer une formation complète, pertinente et applicable, permettant aux stagiaires de développer des compétences transférables dans différentes situations professionnelles.

Ce programme vise à créer les conditions d'un développement professionnel durable, à soutenir l'amélioration de la qualité du travail et à contribuer à la formation d'une culture organisationnelle axée sur l'efficacité, la responsabilité et les résultats.

Le module « *Gestion et planification dans les établissements de santé* » revêt une importance particulière dans la formation du personnel travaillant dans les établissements médicaux, car les processus cliniques et administratifs exigent une coordination rigoureuse, une utilisation efficace des ressources et une orientation permanente vers la qualité et la sécurité des patients. Dans les établissements médicaux, une planification correcte des activités et la mise en œuvre d'une gestion efficace sont des conditions préalables essentielles à la fourniture de services médicaux de qualité et au fonctionnement durable de l'établissement.

Cette unité d'enseignement est utile car elle développe la capacité des stagiaires à comprendre et à appliquer les principes de gestion dans des contextes de travail réels, à intégrer la planification dans les activités cliniques et administratives et à optimiser l'utilisation des ressources de l'établissement médical, qu'elles soient humaines, matérielles, financières ou informationnelles. En acquérant ces connaissances et ces compétences, les

stagiaires deviennent capables de contribuer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, à la réduction du gaspillage et à l'amélioration des flux de travail.

Un autre avantage majeur de cette unité d'enseignement est qu'elle aide à comprendre et à mettre en œuvre les mécanismes d'assurance et d'amélioration de la qualité. Dans le contexte de l'accréditation des établissements de santé et des exigences de plus en plus complexes en matière de sécurité des patients, le personnel doit comprendre comment la planification stratégique, l'analyse des risques et les normes de qualité s'intègrent dans le travail quotidien. Cette unité aide les stagiaires à mettre en corrélation les plans d'amélioration avec les objectifs stratégiques de l'établissement de santé, à analyser les points de contrôle critiques et à participer activement aux structures internes dédiées à la qualité.

Le module « *Gestion et planification dans les établissements de santé* » a également une utilité pratique immédiate : les stagiaires peuvent appliquer les outils et les méthodes appris dans leur activité actuelle, contribuant ainsi à l'organisation des activités médicales et administratives, au suivi des indicateurs de performance et à la mise en œuvre de mesures d'optimisation. En développant leurs compétences en matière de coordination, de suivi et d'évaluation, les stagiaires peuvent soutenir les processus d'audit interne et participer à l'élaboration de plans de conformité.

En intégrant ces aspects, l'unité d'enseignement contribue à la fois au développement professionnel des stagiaires et à la performance organisationnelle des établissements médicaux.

III. COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SPÉCIFIQUES À L'UNITÉ D'ENSEIGNEMENT

À la fin de l'unité d'enseignement, le stagiaire sera capable de :

SC1. Planifier les activités et gérer les ressources.

SC2. Coordonner, suivre et évaluer les activités du domaine.

SC3. Appliquer les étapes et les principes de planification et d'assurance qualité dans les établissements médicaux.

SC4. Élaborer, corréler et mettre en œuvre des plans d'amélioration de la qualité et de la sécurité en relation avec les objectifs stratégiques de l'établissement médical.

IV. ADMINISTRATION DE L'UNITÉ D'ENSEIGNEMENT

Statut de l'unité d'enseignement	Nombre d'heures					Forme d'évaluation	Nombre de crédits
	Nombre total d'heures	Contact direct	Étude individuelle/ Activités pratiques	Contact direct			
				Théorique	Travaux pratiques/Séminaires		
Obligatoire	180	60	120	40	20	T/P	6

V. CONTENU/UNITÉS D'APPRENTISSAGE

Compétences de l'unité	Contenu/unités d'apprentissage	Objectifs d'étude/compétences
Unité d'apprentissage 1. Gestion stratégique et organisationnelle		
UC 1.1 Analyse stratégique et définition de l'orientation organisationnelle.	1.1.1. Concepts généraux de gestion stratégique et de gestion opérationnelle. 1.1.2. Mission, vision, valeurs. 1.1.3. Analyse de l'environnement externe et interne des établissements médicaux. 1.1.4. Analyse des parties prenantes.	Expliquer les concepts fondamentaux de la gestion stratégique, de la gestion opérationnelle et leur rôle dans le développement des établissements médicaux. Définir et interpréter la mission, la vision et les valeurs de l'établissement médical, en soulignant leur impact sur la culture et les performances institutionnelles. Effectuer une analyse de l'environnement interne et externe des établissements médicaux.
UC 1.2 Élaboration et mise en œuvre de la stratégie de l'établissement médical dans le contexte de la gestion de la qualité	1.2.1. Stratégie de développement. 1.2.2. Objectifs stratégiques et opérationnels. 1.2.3. Le rôle du gestionnaire et de la direction de l'unité médicale et de soins de santé dans la la gestion de la qualité. 1.2.4. Applications pratiques – Réalisation d'une analyse SWOT.	Identifier et évaluer les groupes de parties prenantes et leur influence sur la prise de décision et l'orientation stratégique. Expliquer les principes et les étapes du processus de développement stratégique, ainsi que son lien avec la performance organisationnelle. Développer des objectifs stratégiques et opérationnels, en corrélation avec la mission, la vision et les valeurs de l'établissement médical. Appliquer des outils de gestion de la qualité dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle. Évaluer le rôle du gestionnaire et de la direction de l'unité médicale et de soins de santé dans la coordination des processus stratégiques et la promotion d'une culture de la qualité. Réaliser une analyse SWOT pour une subdivision d'un établissement médical.
Unité d'apprentissage 2. Le processus de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de contrôle de la qualité dans un hôpital		
UC 2.1. Planifier et garantir la qualité des services médicaux dans les établissements médicaux et de soins de santé.	2.1.1. Alignement du plan d'amélioration de la qualité et de la sécurité sur les objectifs stratégiques de l'établissement médical. 2.1.2. Planification de la qualité - plan de mise en œuvre/développement. 2.1.3. Planification et	Expliquer les étapes du processus de planification de la qualité au sein des établissements médicaux et son rôle dans l'amélioration des performances des services fournis. Identifier et décrire les éléments fondamentaux de l'assurance qualité, conformément aux normes et

Compétences de l'unité	Contenu/unités d'apprentissage	Objectifs d'étude/compétences
UC 2.2 Élaborer et mettre en œuvre des plans d'amélioration de la qualité et de la sécurité en corrélation avec les objectifs stratégiques de l'établissement médical.	contrôle. 2.1.4. Identification des points de contrôle critiques. 2.1.5. Éléments d'assurance et d'amélioration de la qualité. 2.2.1. Plan d'amélioration de la qualité et de la sécurité des services médicaux fournis par les établissements médicaux. 2.2.2. Normes d'accréditation et leur mise en œuvre. 2.2.3. Applications pratiques. Élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité.	réglementations en matière de soins de santé. Reconnaître et analyser les points de contrôle critiques dans les flux cliniques et administratifs afin de prévenir les risques et les erreurs. Appliquer les principes et les méthodes de planification et de contrôle de la qualité dans les processus médicaux et de soutien de l'établissement. Évaluer les besoins en matière d'amélioration de la qualité et défendre l'importance de la mise en œuvre de pratiques standardisées en matière de sécurité des patients. Intégrer le concept d'amélioration continue dans les activités et procédures internes, dans le cadre du système de la gestion de la qualité. Expliquer les principes et les étapes de l'élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité et de la sécurité, conformément aux exigences des normes du système médical. Corréler le plan d'amélioration avec les objectifs stratégiques, les politiques et les priorités de l'établissement médical. Identifier les domaines critiques qui nécessitent des interventions d'amélioration, sur la base d'indicateurs de performance et d'une analyse des processus. Appliquer les étapes de mise en œuvre des normes d'accréditation, en intégrant leurs exigences dans les plans et les activités de l'établissement médical. Développer des actions concrètes, mesurables et réalisables pour améliorer la qualité et la sécurité des patients. Surveiller et évaluer la mise en œuvre des interventions à l'aide d'indicateurs et de mécanismes de contrôle spécifiques. Proposer des mesures d'amélioration continue, adaptées aux résultats évalués et à l'évolution des besoins de l'établissement médical.

VI. RÉPARTITION INDICATIVE DES HEURES PAR CONTENU/UNITÉS D'APPRENTISSAGE

N crt.	Contenu/unités d'apprentissage	Nombre d'heures				
		Total	Contact direct	Étude individuelle/ Activités pratiques	Contact direct	
					Théorique	Travaux pratiques/ séminaires
1.	Gestion stratégique et organisationnelle.	108	24	48	16	8
2.	Le processus de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de contrôle qualité dans un hôpital.	72	36	72	24	12
Total		180	60	120	40	20

VII. SUGGESTIONS POUR L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE

Le processus d'enseignement-apprentissage pour l'unité d'enseignement *Gestion et planification dans les établissements de santé* doit combiner la présentation de concepts théoriques avec des activités appliquées qui permettent aux stagiaires de comprendre et d'appliquer les principes de gestion dans des contextes réels d'établissements médicaux. La principale recommandation est que le formateur adopte une approche active, centrée sur l'apprenant, qui facilite l'acquisition progressive des compétences visées.

L'enseignement peut commencer par des présentations interactives qui introduisent les principes fondamentaux de la gestion, de la planification et de l'utilisation efficace des ressources dans l'environnement hospitalier. Celles-ci doivent être accompagnées d'exemples cliniques et administratifs pertinents afin que les stagiaires puissent établir des liens entre la théorie et la pratique. En plus de la présentation, il est important que le formateur stimule le dialogue par des questions, des discussions et des clarifications afin de s'assurer de la bonne compréhension des concepts.

L'utilisation d'études de cas, de préférence inspirées de situations réelles dans des établissements médicaux, telles que des dysfonctionnements dans la planification des ressources, des retards dans les processus ou des non-conformités identifiées dans les activités de qualité, joue un rôle essentiel. L'analyse de ces situations permet aux stagiaires de s'exercer à identifier les problèmes, à formuler des solutions et à appliquer des stratégies de gestion efficaces. De plus, l'application de méthodes d'apprentissage basées sur des problèmes ou des projets favorise le développement de l'esprit critique et de la capacité de prise de décision.

Les activités pratiques doivent être au cœur du processus d'apprentissage. Les stagiaires peuvent être impliqués dans des exercices de planification d'activités à l'aide d'outils tels que des diagrammes, des feuilles de planification, des tableaux de suivi ou des matrices de responsabilités. Des simulations peuvent également être organisées pour reproduire des situations du quotidien des établissements de santé, telles que la gestion des ressources dans des conditions restrictives ou la réorganisation des tâches au sein d'une équipe.

L'apprentissage collaboratif est un autre élément important, car il permet la participation active des stagiaires et l'échange d'expériences entre des personnes de différents services et fonctions. Le travail en groupe encourage la discussion de solutions, l'analyse comparative de différentes approches et le développement de compétences en matière de coordination et de communication. Cela peut être complété par des exercices de jeu de rôle, dans lesquels sont simulées des réunions opérationnelles, des réunions d'évaluation de la qualité ou des situations de crise nécessitant des décisions rapides et efficaces.

Il est également recommandé d'intégrer la réflexion personnelle comme méthode de consolidation de l'apprentissage. Les stagiaires peuvent être invités à analyser leurs propres pratiques de planification et de coordination, à identifier les difficultés rencontrées dans leur travail et à proposer des solutions ou des améliorations applicables. Cette approche favorise le transfert des connaissances vers l'activité professionnelle.

Pour soutenir le processus d'enseignement-apprentissage, le cours peut utiliser diverses ressources, telles que : des supports théoriques, des procédures internes, des protocoles, des exemples de plans, des documents d'accréditation ou des applications numériques de planification et de suivi. Le rôle du formateur est de guider les stagiaires dans l'utilisation de ces ressources, de formuler des questions qui stimulent la réflexion et de fournir un retour constructif pendant les activités.

Dans l'ensemble, l'enseignement de l'unité de cours « *Gestion et planification dans les établissements de santé* » doit faciliter l'apprentissage actif, la collaboration et l'applicabilité pratique, afin que les stagiaires puissent utiliser les compétences acquises dans la planification et la gestion des activités dans les établissements médicaux, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité, la qualité et la sécurité des services fournis.

VIII. SUGGESTIONS D'ÉVALUATION

L'évaluation dans le cadre de l'unité d'enseignement «Gestion et planification dans les établissements de santé» vise à mesurer les progrès des stagiaires, à identifier leur niveau de compréhension des concepts présentés et à vérifier leur capacité à les appliquer dans des situations propres aux établissements médicaux. L'évaluation doit être continue, intégrée au processus d'apprentissage et orientée vers le développement des compétences professionnelles. La méthodologie comprend à la fois une évaluation continue (formative) et une évaluation sommative qui, ensemble, fournissent une image complète de l'évolution des stagiaires.

L'unité d'enseignement « *Gestion et planification dans les établissements de santé* » a pour rôle de soutenir le développement des stagiaires en temps réel. L'objectif de cette forme d'évaluation n'est pas de noter ou de certifier définitivement les performances, mais de guider l'apprentissage, d'identifier les difficultés et d'ajuster les interventions pédagogiques afin que chaque stagiaire puisse améliorer ses compétences.

L'évaluation formative est réalisée à l'aide de diverses méthodes et activités, mises en œuvre de manière systématique tout au long du cours. L'une des principales méthodes d'évaluation consiste à observer la participation active des stagiaires aux activités

d'enseignement et d'apprentissage. Le formateur surveille le degré d'implication, la volonté de répondre, la capacité d'analyse et la manière de collaborer au sein du groupe, en fournissant un retour d'information immédiat afin d'encourager la consolidation des connaissances et la correction d'éventuels malentendus.

Les activités pratiques réalisées pendant le cours constituent un autre outil important de l'évaluation formative. Lorsque les stagiaires analysent un processus médical ou administratif, établissent un diagramme de Gantt, identifient des ressources ou élaborent un mini-plan d'amélioration, le formateur peut observer comment ils appliquent les concepts théoriques et intervenir pour clarifier ou corriger. À l'aide d'exemples concrets et d'explications supplémentaires, le formateur aide les stagiaires à mieux comprendre les principes de gestion et de planification.

Les études de cas constituent également un outil précieux pour l'évaluation continue. Les stagiaires sont invités à analyser des situations réelles ou simulées dans des établissements de santé et à identifier les problèmes, les risques, les causes et les solutions. Au cours des discussions et de la présentation des conclusions, le formateur évalue leur capacité à réfléchir de manière critique, à argumenter et à appliquer des outils de gestion. Les commentaires fournis à ce stade contribuent à approfondir la compréhension et à corriger les interprétations erronées.

L'évaluation formative peut également être réalisée à travers des questions orales ou des discussions guidées, qui permettent de vérifier rapidement le niveau de compréhension des concepts clés. En posant des questions ouvertes, le formateur peut identifier les lacunes, stimuler la réflexion et adapter le contenu et le rythme de l'enseignement aux besoins du groupe.

Les fiches de travail et les exercices courts constituent un autre élément utile. Ils peuvent porter sur la classification, l'identification des étapes d'un processus, la définition d'objectifs SMART ou l'analyse d'un indicateur de qualité. Ces exercices fournissent au formateur des informations immédiates sur la compréhension du contenu et permettent de répondre rapidement aux besoins de clarification.

Dans l'évaluation formative, le retour d'information joue un rôle central. Le formateur doit fournir aux stagiaires un retour d'information constructif, spécifique et axé sur les progrès, en soulignant à la fois les éléments qui ont été bien réalisés et les aspects qui doivent être améliorés. Le retour d'information peut être individuel ou collectif, oral ou écrit, et vise à encourager les stagiaires, à clarifier les attentes et à soutenir le processus d'apprentissage.

Enfin, l'évaluation continue peut inclure des moments d'auto-évaluation et de réflexion, au cours desquels les stagiaires sont invités à analyser ce qu'ils ont appris, les difficultés qu'ils ont rencontrées et la manière dont ils peuvent s'améliorer. Ces moments contribuent au développement de l'autonomie et de la responsabilité professionnelle.

Dans l'ensemble, l'évaluation formative est un processus continu, flexible et adapté aux besoins des stagiaires, qui contribue à la consolidation des compétences nécessaires à la gestion et à la planification dans les établissements médicaux. Elle fait partie intégrante de l'acte d'enseignement et garantit un parcours éducatif efficace, orienté vers l'apprentissage actif et le développement professionnel.

L'évaluation sommative représente la dernière étape du processus d'évaluation dans le cadre du cours « Gestion et planification dans les établissements de santé » et vise à vérifier le niveau de compétence acquis par les stagiaires à la fin des activités de formation. Contrairement à l'évaluation formative, qui vise à soutenir les progrès, l'évaluation sommative a un caractère intégratif et certifiant, avec pour rôle de déterminer dans quelle mesure le stagiaire a atteint les objectifs d'apprentissage et développé les compétences établies dans le programme d'études.

L'évaluation sommative est réalisée au moyen de tests théoriques et/ou pratiques, qui reflètent l'applicabilité réelle des concepts de gestion et de planification dans le contexte des établissements médicaux. L'une des méthodes fréquemment utilisées est le test écrit, qui peut comprendre des questions à choix multiples, des questions à réponse courte ou des questions ouvertes. Le test écrit évalue la compréhension des concepts fondamentaux, tels que les fonctions de gestion, les étapes de planification, les outils organisationnels, les principes d'assurance qualité ou les méthodes de suivi et d'évaluation des activités. Grâce à la diversité des questions, il est possible d'évaluer à la fois les connaissances mémorisées et la capacité à appliquer les concepts dans des contextes concrets.

Une autre forme d'évaluation sommative consiste à réaliser un projet appliqué, individuellement ou en groupe. Le projet peut consister à élaborer un plan d'activité dans un service médical, à analyser un processus opérationnel, à proposer un plan d'amélioration de la qualité ou à simuler une allocation de ressources dans une situation spécifique. Ce test permet d'évaluer les compétences en matière d'analyse, de planification, d'organisation et d'argumentation professionnelle. Le projet offre également aux stagiaires la possibilité de démontrer comment ils peuvent intégrer la théorie à la pratique, en utilisant des outils de gestion et en appliquant les normes pertinentes dans le domaine médical.

La présentation orale du projet est un élément important de l'évaluation sommative, car elle permet d'évaluer la capacité du stagiaire à communiquer efficacement, à justifier les décisions prises et à répondre aux questions du formateur ou de ses collègues. Ce type d'évaluation met en évidence à la fois les compétences techniques et les compétences en matière de présentation, de négociation et d'argumentation, essentielles dans l'activité de gestion et de coordination au sein des établissements médicaux.

Pour tester les compétences pratiques, le formateur peut recourir à des tests pratiques, tels que la résolution d'une situation opérationnelle simulée. Par exemple, les stagiaires peuvent être invités à réorganiser les activités d'une équipe très occupée, à identifier les ressources nécessaires dans une situation critique ou à proposer des mesures correctives pour une non-conformité identifiée lors d'un audit. Ces exercices évaluent la capacité à appliquer rapidement des concepts de gestion, à prendre les décisions appropriées et à agir de manière responsable dans des situations réelles.

Un autre outil utile dans l'évaluation sommative est le portfolio d'apprentissage, qui comprend des exercices, des fiches de travail, des projets et des réflexions réalisés par les stagiaires au cours des modules. Le portfolio permet une évaluation globale et à long terme des progrès et de la maturation professionnelle des stagiaires. Cette forme d'évaluation est

particulièrement pertinente dans le domaine médical, où la responsabilité, l'analyse critique et la documentation sont des compétences essentielles.

L'évaluation sommative doit être réalisée sur la base de critères clairs et transparents et être corrélée aux compétences établies dans le programme d'études. Les tests doivent permettre aux stagiaires de démontrer à la fois leurs connaissances conceptuelles et leur applicabilité pratique. En même temps, l'évaluation sommative est un moment de synthèse et de réflexion, au cours duquel les stagiaires peuvent analyser leurs performances et identifier les orientations de leur développement professionnel.

En combinant des tests théoriques et pratiques, l'évaluation sommative fournit une image complète et objective du niveau de compétence acquis, contribuant ainsi à garantir la qualité du processus de formation et à préparer les stagiaires à assumer des responsabilités de gestion spécifiques dans les établissements médicaux.

IX. SUGGESTIONS POUR L'ÉTUDE INDIVIDUELLE

Sujets d'étude individuelle	Produits à développer	Méthodes d'évaluation	Durée, en heures
Fonctions de gestion et étapes de planification dans les établissements médicaux.	Résumé écrit (1 à 2 pages) concernant les fonctions de gestion et leur application dans votre département/service.	Vérification à l'aide d'une fiche d'évaluation ; commentaires individuels	16
Planification des activités et utilisation d'outils (diagrammes, listes de tâches, matrices de responsabilités).	Plan d'activité	Analyse du produit réalisé	16
Gestion des ressources (humaines, matérielles, informationnelles).	Tableau d'identification et d'allocation des ressources pour une activité réelle.	Vérification de la cohérence et de l'exhaustivité	16
Analyse d'un processus médical ou administratif.	Description d'un processus et identification de 2 à 3 points critiques.	Évaluation basée sur des critères de clarté, de pertinence et d'exactitude de l'analyse	16
Plans d'amélioration de la qualité.	Mini-plan d'amélioration (objectif, actions, parties responsables, délais).	Évaluation selon les critères suivants : clarté, faisabilité, corrélation avec l'objectif.	24
Techniques de coordination et de communication au sein d'une équipe.	Brève réflexion sur une situation de coordination rencontrée au travail.	Évaluation à travers une réflexion sur la pratique.	16
Législation et documents internes pertinents (procédures, protocoles, politiques).	Identifier une procédure pertinente et résumer son rôle dans l'activité.	Vérification de la structure et de la compréhension	16
Total			120

X. SUGGESTIONS D'ACTIVITÉS PRATIQUES

Les activités pratiques sont une composante essentielle du processus de formation dans le cadre du module « *Gestion et planification dans les établissements de santé* », car elles permettent aux stagiaires d'appliquer directement leurs connaissances théoriques à des situations spécifiques dans le milieu médical. Les activités pratiques doivent être conçues de manière à refléter le plus fidèlement possible la réalité des établissements médicaux, à être progressives et à permettre le développement d'une réflexion axée sur les solutions et l'amélioration continue.

Une première série d'activités pratiques peut être consacrée à l'analyse des processus médicaux et administratifs. Les stagiaires peuvent être invités à décrire en détail un processus spécifique au sein de l'unité médicale, tel que l'admission des patients, l'administration des traitements, la préparation des interventions, le flux des échantillons biologiques, la gestion des fournitures médicales ou le processus de remplissage des documents cliniques. Dans cet exercice, les stagiaires identifient les étapes du processus, les points de contrôle critiques, les goulots d'étranglement possibles et les risques opérationnels. Ils analysent l'influence de chaque étape sur le résultat final et proposent des solutions d'optimisation. Cette activité renforce la compréhension des mécanismes internes de l'établissement médical et la capacité à identifier les possibilités d'amélioration.

Une deuxième activité pratique importante peut consister à élaborer un plan d'activité complet, à partir d'une situation réelle ou simulée, telle que la réorganisation du programme dans un service, la planification d'un événement opérationnel, la mise à jour d'une procédure, la préparation d'un audit externe ou la gestion d'un volume accru de patients. Les stagiaires formulent des objectifs clairs et mesurables, élaborent une liste d'activités, établissent les étapes et les séquences logiques du plan, identifient les ressources nécessaires et construisent un diagramme de Gantt ou un autre outil de planification visuel. Cette activité permet de s'exercer à un processus de planification complet et améliore la capacité des stagiaires à structurer un projet de manière cohérente.

La gestion des ressources peut être mise en pratique à travers des simulations dynamiques, dans lesquelles le formateur propose des scénarios complexes, souvent rencontrés dans le milieu médical : pénurie de personnel lors d'un certain quart de travail, manque temporaire de matériel sanitaire, afflux de patients aux urgences, perturbation des activités en raison d'une panne technique ou introduction d'un nouveau processus nécessitant une adaptation de l'équipe. Les stagiaires doivent identifier les ressources disponibles, établir des priorités, redistribuer les tâches et prendre des décisions rapides qui minimisent les risques et maintiennent la qualité de l'acte médical. Ces simulations développent les compétences de coordination, d'adaptabilité, de leadership et de gestion de la pression.

L'analyse des performances peut être mise en pratique en surveillant et en interprétant un indicateur de qualité, choisi soit parmi les pratiques de l'établissement, soit proposé par le formateur. Par exemple, les stagiaires peuvent analyser l'évolution des temps d'attente dans le service ambulatoire, le taux de remplissage correct des fiches d'observation, le respect des procédures d'hygiène ou la fréquence des incidents signalés.

Ils calculent l'indicateur, établissent un graphique d'évolution, identifient les tendances, analysent les causes des variations et proposent des mesures d'amélioration. Grâce à cette activité, les stagiaires apprennent à utiliser les données comme outil de gestion et développent une approche analytique fondée sur des preuves.

Une autre activité pratique particulièrement utile est la simulation de la coordination d'équipe, réalisée sous la forme d'un jeu de rôle. Le formateur peut attribuer aux stagiaires différents rôles au sein de l'équipe médicale (par exemple : infirmière en chef, médecin spécialiste, médecin assistant, infirmière, gestionnaire des ressources) et créer un scénario avec une situation imprévisible qui nécessite une réorganisation rapide de l'activité. Les stagiaires doivent communiquer efficacement, coordonner leurs actions et prendre des décisions adaptées à la situation. Cette activité développe les compétences en communication, la coopération interdisciplinaire, la flexibilité et le leadership.

Pour se familiariser avec les normes de qualité, un exercice pratique simplifié d'audit interne peut être réalisé. Les stagiaires reçoivent une procédure ou une norme de qualité et doivent vérifier sa conformité dans le cadre d'un processus simulé. Ils identifient les écarts, documentent leurs observations, formulent des recommandations et rédigent un rapport d'audit. Cet exercice développe la capacité à analyser de manière critique les processus et à comprendre le rôle de l'audit dans la garantie de la qualité et de la sécurité des patients.

Enfin, les stagiaires peuvent participer à l'élaboration d'un mini-plan d'amélioration, à partir d'une non-conformité identifiée : retards dans les sorties, manque de traçabilité d'un processus, difficultés de communication interdépartementale ou commentaires négatifs des patients. Ils analysent les causes, fixent des objectifs d'amélioration, formulent des actions concrètes, allouent des ressources, établissent des responsabilités et des méthodes de suivi.

De par leur nature appliquée, progressive et diversifiée, ces activités pratiques fournissent aux stagiaires un cadre solide pour mettre en pratique leurs compétences de gestion et contribuent à la formation de professionnels capables de gérer efficacement les activités dans les établissements médicaux, d'optimiser les processus et de participer activement aux initiatives visant à améliorer la qualité et la sécurité des patients.

XI. RESSOURCES PÉDAGOGIQUES RECOMMANDÉES POUR LES STAGIAIRES

1. Vlădescu, C., 2014. *Health Services Management*, Bucharest, Expert Publishing House,
2. Alexandru V. Ciurea Vasile G. Ciubotaru Eugen Avram, 2010. *Hospital ward gestion*, Bucharest University Publishing House,
3. Iancu & Voidăzan, 2017. *Patient Safety in Medical Practice*, Bucharest
4. Florentina Ligia Furtunescu, Dana Galieta Mincă, *Health services gestion – project approach* — "Carol Davila" University of Medicine and Pharmacy, Bucharest.