

Référentiel métier de Directeur d'hôpital

Les facteurs d'évolution du métier de Directeur d'hôpital

Avant même la loi HSPT, le métier de directeur a évolué en raison des nouvelles formes de gouvernance liées à la réforme de 2005, de l'organisation territoriale (les ARH et les plans régionaux d'organisation sanitaire), de la réforme de la tarification (la T2A) ou des nouvelles règles comptables et financières (l'EPRD).

La nouvelle loi HSPT change à nouveau et de façon parfois importante les conditions d'exercice du métier de directeur

- Elle met en effet l'hôpital public dans un environnement territorial plus concurrentiel : la mission de service public pouvant dorénavant être partagée avec les autres « offreurs » de soins
- Elle renforce et étend le rôle de l'ARS qui se voit également attribuer un pouvoir de proposition pour la nomination des directeurs
- Les nouvelles instances, Directoire et Conseil de Surveillance rapprochent la gouvernance de l'hôpital de celle de l'entreprise
- Elle renforce les pouvoirs du directeur comme responsable de l'orientation, de l'organisation, comme garant des résultats économiques
- Elle construit un mode de fonctionnement et d'organisation qui renforce le mode contractuel (en interne pour les contrats de pôle par exemple comme en externe pour les CPOM) avec ce que cela implique d'exigences de préparation, de négociation et de suivi de ces contrats
- Elle confirme enfin les nouveaux dispositifs de coopération
 - entre hôpitaux publics, les communautés hospitalières de territoire
 - avec les autres offreurs du privé et de la médecine libérale sous forme de groupements de coopération sanitaire

Le deuxième grand facteur d'évolution est la démographie¹ et la gestion des effectifs du corps des directeurs et de celui des attachés.

Si les très nombreux départs à la retraite de ces prochaines années ne sont que partiellement remplacés, il s'en suit une nécessaire modification des fonctions exercées par les directeurs : ils seront de moins en moins affectés aux fonctions techniques et de plus en plus sollicités pour des fonctions managériales et de conduite générale des établissements.

¹ Insérer le cas échéant la pyramide des âges du corps

Les missions du Directeur d'hôpital

Malgré la grande variété des postes auxquels sont affectés les directeurs aujourd'hui, qu'ils soient chefs d'établissement, adjoints ou cadres dirigeants prenant en charge un nombre plus ou moins important de domaines ou de secteurs, on peut définir de façon générique les missions générales du directeur d'hôpital.

Il conduit la politique générale de l'établissement en veillant à l'intégrer dans un tissu sanitaire territorial, permettant une prise en charge optimale du patient.

Il est le garant de la performance globale (socio-économique et environnementale, qualité, gestion des risques) de l'hôpital. Il assure le bon fonctionnement des instances définies par la loi.

La mission principale du DH est de plus en plus celle d'être un « manager », auprès des équipes dont il a la responsabilité et cette mission relève à la fois du niveau stratégique, du niveau de la coordination et du niveau opérationnel ou technique (même si ce dernier niveau aura tendance à diminuer en importance).

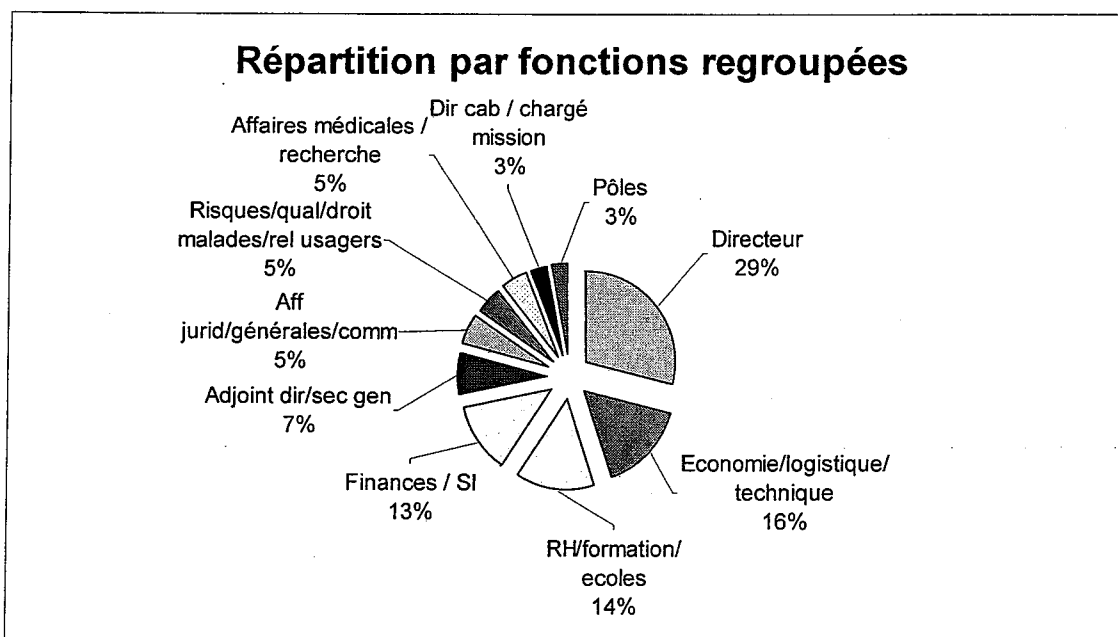
Il organise la gestion participative des changements et veille à la cohérence globale des secteurs et des pôles, à la cohésion des équipes et à la compréhension des grandes enjeux par l'ensemble du personnel. .

La répartition des activités du Directeur d'hôpital

Les activités du directeur d'hôpital sont variables et dépendent aussi bien de la nature et de la taille de l'établissement que des délégations et de l'organigramme qui leur est associé. Il n'est donc pas possible de les décrire de façon unique ou exhaustive. De plus, le poids respectif des tâches de stratège, de coordonnateur ou de « responsable opérationnel » est lui aussi dépendant de la nature des délégations et de la taille des équipes. Nous y ajoutons les activités de conduite de changement et notamment celles concernant les regroupements et les restructurations

La marge de manœuvre organisationnelle, du chef d'établissement se développe avec une plus grande liberté d'organisation interne donnée par les textes ; et nous nous limiterons donc à décrire les fonctions « centrales » du Directeur, chef d'établissement et de son adjoint et de façon plus succincte celles des autres domaines d'activité

Pour définir les activités réellement exercées, il convient de combiner les activités pouvant relever de ces différents domaines. Rappelons à cet égard la répartition des fonctions exercées aujourd'hui par les directeurs :



Source CNG (base 2200 réponses, soit environ 60 % des effectifs) ; des regroupements ont été opérés sur la base d'intitulés courts et sont donc sujet à imprécisions

Les doubles-fonctions les plus fréquentes sont les suivantes :

Fonctions multiples	Nombre
Economie et logistique	103
Finances et SI	86
Qualité et risques	43
Achats et logistique	40
Economie et travaux	16
Economie et finances	16

Principales activités du chef d'établissement

Stratégie

- Il définit et fait évoluer, en lien avec l'ARS et en conformité avec le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, le projet d'établissement
- Il détermine le positionnement de son établissement dans son environnement territorial
- Il assure la conduite des axes stratégiques définis dans le projet d'établissement, en conformité avec les orientations du SROS
- Il participe à l'élaboration du projet médical de l'établissement, avec le président de la CME, en conformité avec le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
- Il définit l'organisation de l'établissement en pôles d'activité conformément au projet médical d'établissement, et adapte l'organisation de l'hôpital et des services en fonction des évolutions internes et externes
- Il définit l'organigramme de la direction de son établissement et la répartition des fonctions ainsi que les délégations de gestion

Coordination

- Il coordonne avec ses partenaires du territoire de santé, les actions communes ou effectuées en coopération.
- Il anime et coordonne les différentes instances de son établissement et préside le directoire. Il anime les réunions du comité de direction
- Il met en place les processus de décision, et le système d'aide et de suivi des décisions (tableaux de bord)
- Il arbitre les choix opérationnels et les éventuelles discussions entre les pôles et les directions. Il négocie avec les acteurs externes et internes de l'établissement.

Opérationnel

- Il est le représentant légal de son établissement
- Il a l'autorité de nomination, et de sanction, au sein de l'établissement ;
- Il contrôle les tableaux de bord de son établissement et notamment son budget, sa trésorerie et son bilan.
- Il suit les indicateurs clés tels que recettes, GHS, occupation des lits et des places etc...

Gestion des changements

- Avec l'ARS et le Président de la CME, il initie les projets de restructuration ou de coopérations hospitalières.
- Il définit la gouvernance de ces projets et pilote en direct les projets stratégiques
- Il prépare les équipes concernées et notamment l'équipe de direction à ces changements
- Avec le Président de la CME, il anime en personne certaines réunions de concertation ou de négociation.
- Il est le recours ou l'arbitre en cas de conflits ou de crises liés à ces projets.

Principales activités de l'adjoint au chef d'établissement

Stratégie

- Il assiste et conseille le chef d'établissement sur les choix stratégiques
- Dans le cadre de ses délégations, il peut assurer l'animation directe de telle ou telle composante du projet d'établissement et être référent d'un ou plusieurs pôles
- Dans le cadre d'orientations générales, il peut avoir la charge de « finaliser » le projet d'établissement ou de suivre l'élaboration du projet médical ou du projet de soins.

Coordination

- Il assure la coordination opérationnelle des activités et des projets
- Il anime directement certaines instances internes et peut être chargé de négociations avec des partenaires internes ou externes

Opérationnel

- Il peut recevoir délégation pour exercer des responsabilités dans des domaines des finances, des ressources humaines, de la logistique, du système d'information, et pour contrôler directement certaines fonctions (ex : tableaux de bords sectoriels ou fonctionnels)
- Il accompagne directement certaines missions de contrôle ou d'évaluation internes ou externes.

Ses activités se déterminent en fonction du nombre de domaines couverts et de la densité des autres cadres dans ces domaines (les points-clé de ces activités sont décrits dans les annexes ci-après classées par domaines)

Gestion des changements

- De façon générale il organise la gestion participative du changement et anime les instances de concertation
- Il anticipe les éventuelles zones de risques de crises ou de conflits et propose des mesures de prévention
- Il définit les méthodes et outils de l'accompagnement des changements (cartographie de l'ensemble des projets de changement)
- Il définit l'architecture des projets, ses modes d'organisation, le planning et les tableaux de bord ou les indicateurs de progression
- Il analyse les facteurs de risques et de succès des principaux projets
- Il met en œuvre ou pilote les études, le recours à des spécialistes extérieurs à l'hôpital. Il organise le cas échéant des visites associant les équipes.

Les compétences et connaissances attendues d'un directeur d'hôpital

Connaissances

- Ce sont celles acquises au cours des études à l'EHESP et mises à jour par l'expérience des différents postes et par l'apprentissage par les pairs et par les tuteurs ainsi que par la formation continue (Exemple Formation Hôpital Plus)
- Les besoins en connaissances sur la santé publique (« une culture de la santé publique »), sur les nouvelles formes d'offre de soins vont se renforcer
- Le développement de la capacité stratégique et managériale fera partie intégrante de la formation
- C'est au cours de la formation initiale que devra s'acquérir la capacité à connaître, à comprendre et à développer des activités médicales
- La maîtrise des techniques de conduite du changement, de gestion de projets et de programmes (notamment de projets de restructuration ou de coopération) et de gestion de conflits sera de plus en plus indispensable

Compétences

- Savoir appliquer et faire appliquer le cadre législatif et réglementaire de l'hôpital et les grandes priorités nationales de santé publique,
- Avoir une vision stratégique des évolutions du système de santé et savoir positionner l'établissement dans des réseaux de santé publique, dans un tissu et des territoires où se développeront des jeux complexes d'acteurs
- S'assurer du soutien des équipes en interne comme de celui des partenaires en externe
- Savoir orienter, diriger dans un environnement complexe en prenant les options les plus pertinentes
- Savoir adapter son établissement aux contraintes financières dans un objectif de maintien de la qualité des prestations et des conditions de vie au travail des agents
- Avoir une capacité de jugement pour procéder aux arbitrages, aux décisions (politiques, de délégation de gestion, de projets, d'organisation)
- Une fois la stratégie fixée, savoir l'expliquer, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons
- Savoir préparer, discuter, finaliser les différents contrats qui encadreront de plus en plus le fonctionnement de l'hôpital

Qualités personnelles

- Savoir impulser un travail en équipe et en mode projet,
- Avoir un profil de décideur, soucieux du consensus lorsqu'il est possible,
- Avoir une grande aptitude à l'écoute, à la concertation et à la négociation,
- Savoir trouver et faire accepter des changements
- Savoir convaincre, faire adhérer à des choix
-

Les autres domaines d'activité

Les autres grands domaines pouvant être pris en charge par les directeurs sont :

1. Domaine financier
2. Domaine des RH
3. Domaine référent de pôle
4. Domaine des affaires médicales (et de la recherche)
5. Domaine des affaires économiques (et logistiques)
6. Domaine des investissements et des travaux
7. Domaine des SI
8. Domaine de la qualité (et des risques)
9. Domaine de la communication et des relations avec les usagers

Nous décrivons pour chacun de ses domaines les activités classées en « stratégiques, de coopération et d'opérationnel ».

Plus l'établissement est important, plus ces activités se concentrent sur le niveau stratégique et de coordination et à l'inverse lorsque la taille des établissements diminue et que la densité des cadres est moins forte, les activités techniques ou opérationnelles peuvent prendre du poids.

De fait, c'est par les délégations de gestion que se définissent de façon précise les activités et les responsabilités de chaque fonction et leur combinaison. C'est en analysant le portefeuille de compétences de son équipe de direction que le chef d'établissement établit l'affectation la plus efficiente et rationnelle de ces fonctions.

1 Domaine : **FINANCES ET CONTROLE DE GESTION**

Stratégie

Dans le cadre du projet d'établissement il définit et met en œuvre la **stratégie financière de l'établissement**

- Il élabore à ce titre une **programmation pluriannuelle financière** en prenant appui sur les outils et règles de l'EPRD
- Il planifie et contrôle la mise en œuvre des **outils comptables, financiers, de facturation** etc...
- Il définit les principes d'organisation de son service en s'appuyant le cas échéant sur les travaux de l'ANAP

Coordination

- Il prépare et instruit **les négociations financières et budgétaires** avec l'ARS et les autres financeurs de l'hôpital.
- Il assure les négociations avec les institutions bancaires et financières et avec le comptable public (séparation ordonnateur/ comptable)
- Il assure le suivi et le contrôle des objectifs financiers des **contrats de pôle**, des procédures d'engagement budgétaires et de contrôle de la comptabilité analytique avec les responsables de pôle, du PMSI avec le DIM etc...
- Il s'assure de la bonne application des procédures de facturation

Opérationnel

- Il élabore ou fait élaborer l'ensemble des documents budgétaires et comptables, qu'il contrôle
- Il suit l'ensemble des **ratios financiers** et s'assure de leur comparabilité avec la base nationale
- Il suit **l'exécution du budget**
- Il encadre directement les équipes financières de l'établissement

2 Domaine **RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION**

Stratégie

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il définit le **projet social et professionnel** de l'établissement
- Il conçoit et met en œuvre une **politique de GPEC**, en conformité avec les évolutions stratégiques inscrites dans le projet d'établissement et en cohérence avec les indicateurs de structure (mobilité, formation, pyramide des âges etc...)
- Il décline cette GPEC par **Pôle** et par **grande catégorie de personnel**
- Il décline également cette politique en termes de recrutement, de formation, de gestion des évolutions professionnelles et des carrières (ou des parcours professionnels)
- Il définit, une politique de conditions de travail et de sécurité au travail

Coordination

- Il prépare et organise **les instances** (CTE, CHSCT) et les échanges avec les IRP Il organise le **dialogue social et gère les conflits individuels ou collectifs** avec le personnel
- Il élabore des indicateurs de fonctionnement ou de climat social et anime leur suivi par les directeurs, chefs de pôles et les IRP
- Il coordonne les écoles de formation rattachées à l'hôpital

Opérationnel

- Il définit et suit les **plans de recrutement, le plan de formation, des entretiens d'évaluation**, de l'élaboration et la discussion des rapports obligatoires
- Il met en œuvre les mesures de prévention des risques pour le personnel
- Il suit un **tableau de bord** synthétique, décliné le cas échéant par pôle et par catégorie de personnel

- Il établit le bilan social de l'établissement
- Il **encadre directement l'équipe RH et anime les responsables RH des pôles** et des autres unités opérationnelles
- Il suit l'évolution de la masse salariale et l'élaboration de l'EPRD pour la partie qui le concerne.
- Il assure la gestion des CAP et des conseils de discipline

3 Domaine **DIRECTEUR DELEGUE ET REFERENT DE POLE**

Stratégie

- Il a un rôle de référent et de veille
- Il travaille en étroite collaboration avec le **chef de pôle** et le **cadre supérieur de santé**
- Il est associé, ou tenu informé, par les directeurs fonctionnels sur les décisions ayant trait au fonctionnement du pôle (travaux..)

Coordination

- Il assure la coordination entre le pôle et les directions fonctionnelles
- Il participe à la définition et à la mise en œuvre des modes de coopération avec les autres pôles de l'établissement

Opérationnel

- Il participe aux réunions du **conseil de pôle**, et suit l'exécution du contrat
- Il suit l'activité et l'utilisation des ressources ainsi que les indicateurs de performance et de qualité
- Il contribue à développer les projets visant à renforcer la coopération entre les structures internes du pôle

4 Domaine : **AFFAIRES MEDICALES ET RECHERCHE**

Stratégie

- Il participe à l'élaboration du **projet médical d'établissement** avec le Président de la CME et avec le chef d'établissement
- Il définit les politiques de GPEC du **personnel médical**, en tenant compte notamment de la démographie des personnels médicaux
- En cohérence avec le projet d'établissement et le projet médical, il prépare avec le président de la CME et le corps médical, le programme de recherche de l'établissement et des coopérations avec les organismes d'enseignement et de recherche

Coordination

- Il participe aux réunions de la **CME** et en prépare les séances avec le PCME et le DG de l'établissement
- Il coordonne le **recrutement du personnel médical**
- Il coordonne les activités de recherche de l'établissement et s'assure des coopérations extérieures

Opérationnel

- Il s'assure de la mise en œuvre opérationnelle du projet médical
- Il supervise la gestion administrative du personnel médical
- Il met en place les outils de la mobilité et de la gestion des carrières du personnel médical

5 Domaine : **SERVICES ECONOMIQUES ET LOGISTIQUES**

Stratégie

- Il définit la **politique d'achat et d'approvisionnement** de l'établissement en fonction des besoins des utilisateurs, professionnels et patients.
- Il définit les principes d'organisation de l'ensemble de la **chaîne d'approvisionnement** et de logistique en s'appuyant le cas échéant sur les travaux de l'ANAP
- Il développe les délégations via les contrats de pôles

Coordination

- Il met en place les mécanismes de coordination entre les **acteurs de la chaîne logistique** et s'assure de leur coopération opérationnelle, notamment lors de leur mise en œuvre contractuelle

Opérationnel

- Il définit les procédures à appliquer pour la passation des **marchés publics**, des commandes et pour l'établissement des contrats de service
- Il définit et met en œuvre la politique de gestion des stocks
- Il définit les règles de paiement des factures fournisseurs
- Il gère (ou définit les politiques de sous-traitance) et fait évaluer les fonctions de blanchisserie, de restauration, de magasin, d'entretien et de nettoyage des locaux, de transports etc)
- Il suit les principaux indicateurs de gestion tels que taux de rotation, coûts des unités d'œuvre, indices de satisfaction des utilisateurs etc...

6 Domaine **INVESTISSEMENTS ET TRAVAUX**

Stratégie

- Il définit le **programme des opérations d'investissement** en lien avec le projet d'établissement et le projet médical
- Il définit les études et les **structures de projet et de programme** ainsi que le rôle des services techniques (en MOA, AMOA ou MOE)
- Il est en charge de la gestion des demandes et autorisations en équipements lourds et travaux d'infrastructure

Coordination

- Il assure la **coordination de la maîtrise d'ouvrage** de tous les travaux immobiliers et mobiliers, travaux neufs et de maintenance
- Il coordonne directement les services techniques en charge de la MOA ou de la MOE ou de la maintenance des équipements
- Il veille à l'adéquation des équipements et installations aux normes de sécurité et aux règles d'hygiène aussi bien pour les personnels que pour les patients et pour les visiteurs

Opérationnel

- Il dirige directement les services techniques
- Il réalise ou fait réaliser les appels d'offres de travaux, suit ou fait suivre leur avancement
- Il établit et suit le tableau de bord physico-financier de toutes les opérations d'investissement et de maintenance.

7 Domaine : **SYSTEMES D'INFORMATION**

Stratégie

- Il élabore et suit la réalisation du **schéma directeur des systèmes d'information** en cohérence avec le projet d'établissement et avec les règles, normes et standard d'échange avec les organismes extérieurs
- Il veille au respect de la sécurité du système d'information et à la bonne application de la loi Informatique et Libertés

Coordination

- Il coordonne les différents programmes ou projets, notamment le **SIRH et les projets d'informatique médicale**
- Il s'assure de la bonne gouvernance des projets et de l'implication des utilisateurs
- Il participe aux réunions des structures de coordination inter-hospitalières et avec les autres acteurs du territoire de santé

Opérationnel

- Il organise la séparation entre MOE et MOA informatique et s'assure du respect des contrats de sous-traitance
- Il fait réaliser un suivi du parc informatique et logiciel
- Il définit les indicateurs de suivi, de bonne utilisation et de satisfaction des usagers du SI et suit le tableau de bord correspondant
- Il pilote directement les équipes techniques informatiques
- Il fait régulièrement procéder à des audits de sécurité

8 Domaine : **QUALITE ET GESTION DES RISQUES**

Stratégie

- Il définit en application des orientations et procédures HAS, la **politique qualité** de l'établissement
- Il établit les axes des **plans de prévention des risques** qu'il soumet pour approbation au directoire
- Il définit la planification des mesures du plan d'amélioration de la qualité

Coordination

- Il a en charge la coordination des procédures d'**accréditation** et de la mise en œuvre concertée des **plans qualité**
- Il coordonne avec le président de la CME, du CLIN et le Directeur des Soins les actions de prévention des risques sanitaires et nosocomiaux et des différentes vigilances
- Il assure la coordination avec les partenaires extérieurs (médecine de ville, conseil général, communes, organes de sécurité etc...) de la gestion territoriale des risques

Opérationnel

- Il anime directement des groupes qualité et s'assure de la formation des personnels
- Il veille à la formalisation des procédures et à leur application opérationnelle et visible
- Il procède à l'établissement et à la mise à jour de tableaux de bord qualité et risques

9 Domaine : **COMMUNICATION ET RELATIONS AVEC LES USAGERS**

Stratégie

- Il élabore la **stratégie de communication** interne et externe
- Il définit les orientations pour l'accueil du public et son orientation (Charte du patient hospitalisé)
- Il définit en application de la législation sur le droit des usagers, les supports de communication avec les patients et les familles
- Il définit un système de remontée d'information permettant de connaître le degré de satisfaction du public, et des plaintes y compris celles liées au téléphone.

Coordination

- Il décline les orientations de la communication sur les différents vecteurs oraux, écrits, audiovisuels, Internet..., en assurant leur cohérence
- Il coordonne les échanges et la communication avec le monde extérieur et notamment celui de la culture et de l'éducation
- Il assure la coordination avec le directeur de la qualité

Opérationnel

- Il encadre et organise les services d'accueil, les demandes d'accès au dossier (administratif) du patient
- Il organise les services d'admission et de consultations externes
- Il contrôle le contenu des supports de communication