

Référentiel métier de Directeur(trice) des soins

Les facteurs d'évolution du métier de Directeur(trice) des soins

- Evolution des besoins en santé (vieillesse, poly-pathologies, maladies chroniques...)
- Évolution de la politique hospitalière : création du directoire, développement des pôles, développement des mises en réseau des établissements et des professionnels, fusion et réorganisation des activités médicales et para médicales
- Missions de services publics pouvant être exercées par différents acteurs de santé publics et privés
- Évolution des institutions hospitalières avec la mise en place de la tarification à l'activité (T2A), et de la gestion par pôles
- Évolution des professions paramédicales, technicité des actes et des soins, coopération des professionnels de santé
- Renforcement de la judiciarisation et du consumérisme de la part des usagers, des associations d'usagers
- Pression médiatique accrue sur les structures de santé (réaction de la presse à des incidents, à des actions de communication externe.)
- Mise en place des CHT et des GCS et de différents modes de coopération entre les acteurs de santé.

La loi HPST introduit des changements importants dans le système de soins. L'organisation du système de soins passe par l'exercice de missions de service public qui, à travers des appels à projets, peut être confiées à différents types d'acteurs (publics ou privés) dans une recherche d'efficacité optimale pour une prise en charge de qualité. L'organisation de l'hôpital évolue vers un mode plus managérial où les relations au sein des établissements deviennent contractuelles et passent par la définition d'objectifs et l'évaluation des résultats.

La loi HPST prévoit différents dispositifs de coopération, s'adressant autant aux établissements de petite taille qu'aux établissements plus grands d'où l'importance pour chaque établissement, en se fondant sur les valeurs communes de service public, de définir un projet commun à travers le projet d'établissement.

Le métier de DS voit ses missions renforcées au niveau stratégique, bien identifiées, à côté des missions de niveau opérationnel. Le DS doit connaître l'environnement et les différents acteurs de santé, sociaux et médico-sociaux du territoire afin de positionner l'offre en soins de l'établissement, en cohérence avec les besoins des populations définis par territoires avec l'ARS, dans le cadre du COM.

Les missions du Directeur(trice) des soins

- Les missions du DS relèvent à la fois du niveau stratégique et du niveau opérationnel avec une responsabilité institutionnelle en matière de gestion du personnel soignant, de formation et de recherche.
- Dans ses fonctions de coordonateur général des soins, il préside la commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques. A ce titre, il est membre du directoire au sein duquel il a une mission de conseil et de participation à la décision.
- Le coordonateur général des soins organise les missions des autres membres de la direction des soins.
- Le DS est responsable de la conception et de la mise en œuvre du projet de soins et des objectifs de qualité et de sécurité des soins dans ce cadre. Il en coordonne la mise en œuvre et l'évaluation. Il coordonne la continuité des soins et la cohérence des parcours de soins des patients.
- Il organise la répartition équilibrée des ressources en soins au niveau de l'établissement.
- Le DS peut se voir confier d'autres missions de direction par le chef d'établissement

Activités du Directeur(trice) des soins

Sous l'autorité du directeur d'établissement, le DS exerce plusieurs types d'activités :

- des activités au sein du Directoire , pour les Coordonateurs Généraux des Soins
- des activités dans son champ de compétences propres de directeur des soins
- des activités à l'égard des pôles
- des activités transversales complémentaires aux précédentes

Les activités liées à son positionnement institutionnel

Il participe aux instances de l'établissement.

au sein du Directoire

- Il participe au positionnement stratégique de l'établissement sur le territoire et aux coopérations entre établissements, conformément au COM conclu avec l'ARS

- Il conçoit la politique de soins en cohérence avec les besoins des territoires au sein du SROS, la stratégie de l'établissement, les ressources techniques, financières et humaines
- Il participe à la conception, l'organisation et l'évolution des structures et activités de soins
- Il participe à la négociation des contrats de pôles ; il propose et évalue les objectifs des pôles dans le domaine de la politique de soins.

en relation avec les pôles

- Il s'assure de la mise en œuvre opérationnelle du projet de soins dans les pôles et son évaluation en proposant des indicateurs de suivi et de performance dans le domaine des soins
- Il conseille et accompagne les chefs de pôle dans l'exercice de leur autorité fonctionnelle dans le respect de leur délégation de gestion.

Les activités dans le champ de compétences propres

- Il définit le projet de soins en articulation avec le projet médical dans le cadre du projet d'établissement
- Il en précise les objectifs, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation en lien avec la commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-technique et la CME
- Il organise la cohérence des parcours de soins en coordination avec la communauté médicale, le personnel de soins, de rééducation et médico-technique et les services supports.
- Il s'assure du respect des réglementations et des bonnes pratiques en matière d'organisation des soins
- Il propose la répartition des ressources en soins entre les pôles.
- Il prend les mesures nécessaires à la continuité et la sécurité des soins notamment dans la gestion des moyens de remplacement de soignants, dans une logique de solidarité institutionnelle
- Il anime et coordonne les activités des cadres soignants, définit leurs objectifs en matière de politique de soins et évalue leurs résultats
- Il développe la recherche en soins, les pratiques innovantes et les coopérations entre les professionnels de santé et veille à leur diffusion.
- Il définit et met en œuvre une politique d'accueil et d'encadrement des étudiants paramédicaux en stage en collaboration avec les directeurs des instituts et écoles de formation.

Les activités transversales

- Il développe avec le DRH, l'accueil des professionnels, la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, la politique de promotion professionnelle et les parcours professionnels qualifiants. Il participe à la définition du plan du DPC pour les besoins des personnels non médicaux contribuant aux activités de soins.
- Il participe, avec le directeur chargé de la qualité, à la conception, la conduite et l'évaluation du programme d'amélioration de la qualité et de la sécurité
- Il contribue avec le directeur des Systèmes d'information et le DIM à la définition et à l'organisation du système de recueil, à la pertinence et la sécurité des données échangées
- Il participe aux procédures de certification et d'accréditation de l'établissement

Les compétences et connaissances attendues d'un(e) Directeur(trice) des soins

Les compétences (savoir faire et savoir être) et les connaissances (savoirs) développées pour l'exercice du métier de DS peuvent s'ordonner en 4 volets :

- les compétences stratégiques
- les compétences de coordination
- les compétences opérationnelles
- les connaissances dans différents champs d'activité en cohérence avec le référentiel EHESP (soins, projet, qualité, management, RH, économique, législatif...)

Compétences stratégiques

- Savoir analyser l'environnement et les systèmes d'acteurs (acteurs de santé, épidémiologie et besoins de la population, réseaux, institutions publiques et privées.)
- Savoir fixer des objectifs dans le cadre des relations contractuelles au sein de l'établissement et avec d'autres acteurs dans le cadre des conventions de coopération
- Savoir traduire les objectifs en plans d'actions

Compétences de coordination

- Savoir décider, négocier et arbitrer en interne et en externe avec les différents acteurs.
- Savoir planifier, organiser, répartir les ressources en soins de l'établissement dans une approche transversale et efficiente
- Savoir animer et développer un réseau professionnel

Compétences opérationnelles

- Savoir analyser et évaluer les pratiques professionnelles des équipes de soins
- Savoir communiquer vis-à-vis des différents publics
- Développer des méthodes de traçabilité, de contrôle des procédures et de contrôle qualité
- Suivre et accompagner la mise en œuvre des évolutions réglementaires

Connaissances

- Règles d'éthique et de déontologie professionnelles
- Activités de soins
- Méthodes de conduite du changement et sociologie des organisations
- Méthodes de gestion de projet et conduite de projet
- Méthodes de management et de « rendre compte »
- Méthodes de gestion administrative, économique, financière et contrôle de gestion
- Méthodes de gestion des ressources humaines
- Droit hospitalier
- Méthodes dans le domaine de la qualité et gestion des risques

Les relations professionnelles de Directeur(trice) des soins

Les relations professionnelles deviennent moins « hospitalo-centrées » avec le développement des coopérations entre acteurs de santé sur les territoires mais aussi dans la coordination nécessaire entre les secteurs sanitaire, social et médico-social.

Comme pour les activités, on relève des relations professionnelles multiples :

- ◆ Au niveau du Directoire
 - Directeur et membres de l'équipe de direction dans le cadre des orientations politiques et stratégiques,
 - Ensemble des acteurs du territoire de santé dans le cadre de la coordination de l'offre de soins

- ◆ Dans son champ de compétences propres de directeur des soins
 - Le directeur et l'ensemble de l'équipe de direction
 - Président de la CME et membres du corps médical dans le cadre des projets, des organisations et des activités dans la prise en charge des patients,
 - Cadres supérieurs, cadres de santé et personnel soignant
 - Directeurs des structures de formation
 - Représentants des usagers et des familles
 - Conseiller Technique Régional en Soins et le Conseiller Pédagogique

- ◆ Dans ses relations avec les pôles
 - Les chefs de pôles et les cadres de pôle.

- ◆ Dans ses missions transversales
 - Les partenaires sociaux dans le cadre du dialogue social, des conditions de travail des personnels, des organisations et des évolutions professionnelles,
 - Le service de médecine et santé au travail dans le cadre des conditions de travail et de l'aménagement des postes pour les personnels