

## Référentiel métier de Directeur d'hôpital

### Avertissement

Ce référentiel couvre les fonctions des directeurs exerçant dans les établissements publics de santé.

### I - Les facteurs d'évolution du métier de Directeur d'hôpital

Avant la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 Hôpital, Patients, Santé et Territoires (HPST), le métier de directeur a déjà évolué en raison des nouvelles formes de gouvernance liées à la réforme de 2005, de l'organisation territoriale (les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH) et les schémas régionaux d'organisation sanitaire), de la réforme de la tarification à l'activité (T2A) ou des récentes règles comptables et financières tel que l'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (l'EPRD).

La loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires change 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 sur appel à projet.
- Elle crée les Agences Régionales de Santé (ARS) :
  - avec pour mission de décliner de façon coordonnée à l'échelon régional les objectifs de la politique de santé, et les principes de l'action sociale et médico-sociale,
  - avec des pouvoirs renforcés (proposition de nomination, d'évaluation, de détermination du régime indemnitaire des directeurs chefs d'établissement doté de la personnalité morale).
- La loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires assure à l'Agence Régionale de Santé un rôle important de pilotage et de coordination territoriale qui peut conduire les établissements à opérer tel ou tel changement (exemple « retour à l'équilibre », préparation d'un rapprochement ou d'une fusion etc.).
- Elle institue de nouvelles instances : Directoire et Conseil de Surveillance qui modifient l'équilibre interne de la gouvernance et la répartition des compétences.
- Elle renforce les attributions du directeur comme manager, responsable de la stratégie et de la conduite générale de l'établissement, de l'organisation et de la réponse aux besoins de santé dans le respect de l'équilibre financier.

- Elle accentue la contractualisation interne (avec les contrats de pôle) et externe (avec les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) dans une logique territoriale).
- Elle amplifie enfin les dispositifs de coopération :
  - entre établissements publics de santé au travers des communautés hospitalières de territoire (CHT),
  - avec les établissements sociaux et médico-sociaux, les établissements privés et acteurs de santé libéraux dans le cadre de conventions ou de constitution de réseaux et le cas échéant, de groupements de coopération sanitaire (GCS).

Ainsi la dimension stratégique et managériale du métier de directeur, en tant qu'acteur de santé publique du territoire, se renforce tandis que les missions de coordination et opérationnelles pourront être davantage déléguées à d'autres cadres. Cette évolution des attributions est susceptible d'avoir un impact sur la répartition des emplois.

## **II - Les missions du Directeur d'hôpital**

Les missions générales du directeur s'inscrivent dans les valeurs du service public et dans une politique de santé publique, et concernent autant les chefs d'établissements que les adjoints dans l'exercice de leurs responsabilités et de leurs fonctions exercées, au sein de l'équipe de direction.

Le directeur, chef ou adjoint, est responsable du fonctionnement de l'établissement et de la continuité de service.

Il conduit, la politique générale de l'établissement en cohérence avec la politique de santé sur le territoire, permettant une prise en charge optimale des populations.

Il est le garant du bon fonctionnement et de la performance globale de l'hôpital (gestion des risques, qualité environnementale, sociale et économique...).

Il est le responsable légal de l'établissement.

Il a autorité sur l'ensemble des personnels dans le respect des règles déontologiques.

Il conduit l'adaptation, et, le cas échéant, la transformation, des structures et des organisations de manière participative.

Il veille à la cohérence institutionnelle, à la cohésion des équipes et à la compréhension des enjeux internes et externes de l'établissement et à la qualité du dialogue social.

Il représente l'établissement vis-à-vis des usagers, de leur famille et des personnes de confiance.

Il communique et impulse une politique de communication, valorise l'image de son établissement auprès des partenaires internes et externes.

Il manage des équipes pluridisciplinaires en favorisant le développement des compétences et savoir-faire des personnels dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences.

### **III - Les activités du Directeur d'hôpital**

Les activités du directeur d'hôpital se répartissent entre stratégie, coordination et responsabilité opérationnelle, en fonction de la taille et des missions de l'établissement ainsi que du positionnement dans l'organigramme de direction et des délégations qui lui sont octroyées.

### **3.1 - Les principales activités du chef d'établissement**

#### **- Stratégie**

- Il définit ou fait évoluer le projet d'établissement, en lien avec l'Agence Régionale de Santé et en conformité avec le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.
- Dans ce cadre, il positionne son établissement dans l'environnement territorial en accord avec le conseil de surveillance et assure le pilotage de l'établissement en conformité avec les orientations nationales et territoriales.
- Il conduit et évalue la mise en œuvre des orientations stratégiques définies dans le projet d'établissement et dans tous les projets qui le constituent.
- Il définit la politique financière de l'établissement.
- Il définit l'organigramme de la direction de son établissement et la répartition des fonctions ainsi que les délégations de gestion.
- Il définit et adapte l'organisation de l'établissement en pôles d'activité et structures internes conformément au projet médical d'établissement, et en fonction des évolutions internes et externes. Il définit les grands axes du contrat de pôle.

#### **- Coordination**

- Il coordonne avec ses partenaires du territoire de santé, les actions communes ou effectuées en coopération, en assurant notamment la continuité territoriale des prises en charge des patients.
- Il préside le directoire et anime les réunions de direction. Il préside ou anime et coordonne les autres instances de son établissement.
- 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.
- Il négocie avec les acteurs externes et internes de l'établissement.
- Il veille à la cohérence et à la coordination des activités de son établissement avec celles des différents réseaux.

## **- Opérationnel**

### ***Réalisation des projets***

- Avec l'Agence Régionale de Santé (ARS) et en concertation avec le Président de la Commission Médicale de l'Etablissement (CME), il initie, après analyse des facteurs de risque et de succès, les projets de restructuration ou de coopérations.
- Il définit la gouvernance de ces projets et conduit lui-même les projets stratégiques.
- Il prépare les équipes concernées, avec l'équipe de direction, à ces évolutions ou changements.
- Il anime certaines réunions de concertation ou de négociation, le cas échéant, avec le Président de la Commission Médicale de l'Etablissement, CME et le Coordonnateur Général des Soins (CGS).
- Il est le recours ou l'arbitre en cas de conflits ou de crises liés à ces projets.

### ***Conduite générale de l'établissement***

- Il dispose du pouvoir de nomination, organise l'évaluation, et dispose du pouvoir disciplinaire sur les personnels de son établissement (à l'exception des professionnels gérés par le Centre National de Gestion (CNG)) : il évalue ses collaborateurs directs.
- Il élabore le budget de l'établissement et en assure le suivi jusqu'à la clôture de l'exercice, ainsi que celui de sa trésorerie et son bilan.
- Il suit les tableaux de bord et les indicateurs clés tels que recettes, Groupes Homogènes Standardisés (GHS), occupation des lits et des places.
- Il prononce les admissions des personnes hospitalisées.
- Il s'assure du respect des droits du malade et de la promotion de la « bien-traitance ».
- Il peut assurer des fonctions d'intérim.

### 3.2 - Les activités communes des directeurs adjoints

Le directeur adjoint développe des activités dans les trois domaines précités.

#### - **Stratégie**

- Il assiste et conseille le chef d'établissement sur les choix stratégiques.
- Dans le cadre d'orientations générales, il contribue au projet d'établissement.
- Dans le cadre de ses délégations, il prend en charge l'élaboration et le suivi d'une ou plusieurs composantes du projet d'établissement.
- Il organise la communication interne des projets dont il a la charge.

#### - **Coordination**

- Il assure en fonction de ses délégations, l'animation et la coordination d'activités et de projets ou de missions liées à la conduite du changement.
- Il manage les équipes, notamment d'encadrement.
- Il anime directement certaines instances internes et peut être chargé de négociations avec des partenaires internes ou externes.

#### - **Opérationnel**

##### **Réalisation des projets**

- Il pilote les études, définit le recours à des spécialistes extérieurs à l'établissement.
- Il analyse les facteurs de risques et de succès des principaux projets. Il anticipe les éventuelles zones de risques de crises ou de conflits et propose des mesures de prévention.
- Il organise la gestion participative du changement et anime les instances de concertation.
- Il définit l'organisation des projets, les plannings et les tableaux de bord ou les indicateurs de suivi.
- Il peut assurer des fonctions d'intérim.

### **3 3 - Les Activités des directeurs chargés de domaines fonctionnels**

- Le directeur adjoint reçoit délégation pour exercer des responsabilités dans différents domaines fonctionnels, activités transversales ou directions de sites. Les responsabilités ainsi confiées au directeur adjoint se déterminent en fonction du nombre de domaines couverts et des ressources humaines, notamment d'encadrement, présentes dans ces domaines et des nécessaires adaptations organisationnelles et structurelles. Dans tous les cas, le directeur adjoint assure la maîtrise et le suivi de la masse salariale des services qui relèvent de sa responsabilité.
- Les points-clés de ces activités sont décrits dans le chapitre 5.

## **IV - Les compétences et connaissances attendues d'un directeur d'hôpital**

### **4.1 - Connaissances**

- Connaissances générales acquises au cours de la formation à l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) et mises à jour par l'expérience acquise dans les différents postes, ainsi que par la formation continue.
- Connaissances approfondies dans le domaine de la santé publique (« une culture de la santé publique ») et sur les nouvelles formes d'offres de soins.
- Connaissances approfondies des politiques et des prises en charge sanitaires, dont les activités médicales et leurs développements.
- Connaissance des politiques et des prises en charge médico-sociales et sociales.
- Techniques de conduite du changement, de gestion de projets et de programmes (notamment de projets de restructuration ou de coopération), de négociation et de gestion de conflits.
- Connaissance des techniques de communication, notamment à l'égard des médias, écrits et audiovisuels.

### **4.2 - Compétences**

- Savoir appliquer et faire appliquer le cadre législatif et réglementaire et les grandes priorités nationales de santé publique et les priorités territoriales de santé publique.
- Savoir prendre en compte les priorités médico-sociales et sociales définies sur le territoire de l'établissement.
- Avoir une vision stratégique des évolutions du système de santé et savoir positionner l'établissement dans des réseaux de santé publique, au sein des territoires.
- Savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement.
- Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons.
- Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes.

- Savoir susciter l'adhésion des équipes en interne comme de celui des partenaires en externe.
- 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.
- Savoir préparer, discuter, finaliser les contrats internes et externes qui encadreront de plus en plus le fonctionnement de l'établissement.
- Avoir une aptitude à exercer plusieurs compétences (faire preuve de poly-compétence) afin de maîtriser les grands domaines d'activité des établissements.
- Savoir gérer les situations d'incidents ou de crise (pouvant mettre en danger les usagers).

#### **4.3 - Qualités personnelles**

- Avoir le sens du service public, de l'intérêt général et de l'utilité sociale et en décliner les principes dans son management (transparence, équité, lutte contre les discriminations, égal accès de tous aux soins, etc).
- Avoir une grande aptitude à l'écoute, à la concertation et à la négociation, rechercher le consensus quand il est possible.
- Avoir le sens de l'autorité.
- Impulser une dynamique et un travail en équipe, animer, convaincre, faire adhérer à des choix.
- Etre maître de soi face aux situations de conflit.
- Faire face aux conditions et contraintes d'exercice.
- S'adapter aux évolutions et se former au cours du parcours professionnel.

## **V – Les domaines pris en charge par les directeurs adjoints**

### **5-1 - Les grands domaines fonctionnels**

1. Domaine financier (Finances et contrôle de gestion).
2. Domaine des Ressources Humaines (RH) et Formation.
3. Domaine des affaires médicales (et de la recherche).
4. Domaine des affaires économiques (et logistiques).
5. Domaine des investissements et des travaux.
6. Domaine des Systèmes d'Information (SI).
7. Domaine de la qualité (et de la gestion des risques).
8. Domaine de la communication et des relations avec les usagers.

Pour chacun de ces domaines, les activités sont classées en « stratégiques, de coordination, opérationnelles ».

Plus l'établissement est important et plus ces domaines sont vastes, ils peuvent nécessiter une spécialisation plus fine à l'intérieur d'un domaine. Au contraire, lorsque la taille est moindre, plusieurs domaines peuvent être confiés à un même directeur adjoint.

Dans les établissements les plus importants, les subdivisions peuvent comporter d'autres domaines, tels que les affaires générales ou encore les affaires juridiques...

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.

## 5-1-1 Domaine : **FINANCES ET CONTROLE DE GESTION**

---

### **Stratégie**

Sous l'autorité du chef d'établissement et 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'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (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.

### **Coordination**

- Il prépare et instruit les négociations financières et budgétaires avec l'Agence Régionale de Santé (ARS) et les autres financeurs de l'établissement.
- Il assure les négociations avec les institutions bancaires et financières.
- Il anime les relations avec le comptable public dans le respect du principe de la séparation ordonnateur/ comptables.
- Il assure le suivi et le contrôle des objectifs des contrats de pôle, des procédures d'engagement budgétaires et de contrôle de la comptabilité analytique avec les responsables de pôle, du Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information (PMSI) avec le Département d'Information Médicale (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 les ratios financiers et s'assure de leur comparabilité avec la base nationale.
- Il suit l'exécution de l'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (l'EPRD).
- Il anime les équipes financières de l'établissement.

## 5-1-2 Domaine **RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION**

---

### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il négocie avec les partenaires sociaux, le projet social et professionnel de l'établissement.
- Il conçoit et met en œuvre une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), en conformité avec les évolutions stratégiques inscrites dans le projet d'établissement et en cohérence avec les indicateurs sociaux (mobilité, formation, pyramide des âges etc...).
- Il décline cette GPEC par pôle et par grande catégorie de personnel 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 (Comité Technique d'Etablissement (CTE), Commission Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT)) et les échanges avec les représentants des personnels. Il organise le dialogue social et coordonne les actions visant à la résolution des conflits sociaux.
- Il assure le suivi des indicateurs de fonctionnement ou de climat social avec les directeurs, chefs de pôles et les représentants des personnels.
- Il coordonne la politique de formation de l'établissement.

- Il coordonne l'organisation des Commissions Administratives Paritaires (CAP).

### **Opérationnel**

- Il définit et suit les plans de recrutement, le plan de formation, les procédures d'évaluation, en liaison avec le Coordonnateur Général des Soins (CGS) pour les personnels paramédicaux.
- Il met en œuvre les mesures de prévention des risques pour le personnel et établit le document unique.
- Il suit les tableaux de bord, déclinés, le cas échéant, par pôle et par catégorie de personnel.
- Il établit le bilan social de l'établissement.
- Il encadre directement l'équipe Ressources Humaines (RH).
- Il suit l'évolution de la masse salariale, prépare l'élaboration et suit l'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (EPRD) pour la partie qui le concerne.
- Il assure la gestion des CAP et des conseils de discipline.

## 5-1-3 Domaine : **AFFAIRES MEDICALES ET RECHERCHE**

---

### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il participe à l'élaboration du projet médical d'établissement avec le Président de la Commission Médicale d'Etablissement.
- Il définit les politiques de GPEC du personnel médical, en tenant compte notamment de la démographie des personnels médicaux et du projet médical.
- Il définit avec le président de la Commission Médicale d'Etablissement (CME) la politique de développement professionnel continu du personnel médical.
- En cohérence avec le projet d'établissement et le projet médical, il formalise 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 coordonne avec le président de la Commission Médicale d'Etablissement (CME) le dispositif de permanence des soins de l'établissement.
- Il prépare les séances de la Commission Médicale d'Etablissement (CME), avec son président et y participe.
- Il définit avec le président de la Commission Médicale d'Etablissement (CME), le recrutement du personnel médical et en assure le suivi.
- Il coordonne les procédures administratives et financières des 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 encadre les équipes de la direction des affaires médicales.
- Il suit l'évolution de la masse salariale, prépare l'élaboration et suit l'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (EPRD) pour la partie qui le concerne.
- Il met en place les outils de la mobilité et de la gestion des carrières du personnel médical en lien avec le Centre National de Gestion (CNG).

#### 5-1-4 Domaine : **AFFAIRES ECONOMIQUES ET LOGISTIQUES**

---

##### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il définit et met en oeuvre 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 logistique selon une logique de subsidiarité en s'appuyant le cas échéant, sur les travaux de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP).

##### **Coordination**

- Il organise l'interface entre les acteurs de la chaîne logistique notamment par la mise en oeuvre de processus de contractualisation et de développement de la démarche qualité.

##### **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 oeuvre la politique de gestion des stocks.
- Il définit les règles de paiement des factures fournisseurs.
- Il gère et fait évaluer les fonctions de blanchisserie, de restauration, de magasin, d'entretien et de nettoyage des locaux, de transports etc (ou définit, le cas échéant, les politiques de sous-traitance).
- Il suit l'évolution des dépenses à caractère hôtelier en général et l'élaboration de l'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (EPRD) pour la partie qui le concerne, ainsi que les recettes accessoires.
- Il suit les principaux indicateurs de gestion tels que le taux de rotation, les coûts des unités d'oeuvre, indices de satisfaction des utilisateurs etc...

#### 5-1-5 Domaine **INVESTISSEMENTS ET TRAVAUX**

---

##### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il prépare le programme des opérations d'investissement en lien avec le projet d'établissement et le projet médical.
- Il définit les études, les projets et programmes ainsi que le rôle des services techniques (en Maîtrise d'Ouvrage (MOA), Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA) ou Maîtrise d'oeuvre (MOE)).
- Il est en charge de la gestion des demandes et autorisations en équipements lourds et travaux.

##### **Coordination**

- Il assure la coordination de la maîtrise d'ouvrage de tous les travaux immobiliers et mobiliers, travaux neufs et d'entretien.
- Il coordonne directement les services techniques en charge de la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) ou de la Maîtrise d'oeuvre (MOE) ou de la maintenance des équipements.
- Il veille à la conformité 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 encadre directement l'équipe des services techniques.
- Il réalise ou fait réaliser les procédures d'achats de travaux ou d'équipement. Il suit ou fait suivre l'exécution des contrats. Il établit et suit le tableau de bord de toutes les opérations d'investissement et de maintenance.
- Il suit l'évolution des dépenses et l'élaboration de l'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (EPRD) pour la partie qui le concerne.

## 5-1-6 Domaine : **SYSTEMES D'INFORMATION**

---

### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il élabore et suit la réalisation du schéma directeur des systèmes d'information en cohérence avec le projet d'établissement favorisant les échanges avec les organismes et partenaires extérieurs sur le territoire de santé, en lien avec les travaux de l'Agence nationale des systèmes d'information partagés de santé (ASIP Santé).
- Il propose des adaptations au schéma directeur des systèmes d'information.
- 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 Système d'Information des Ressources Humaines (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 travaux des structures de coordination inter-hospitalières régionales en matière de système d'information.
- Il établit des actions de coopération avec les autres acteurs du territoire de santé.

### **Opérationnel**

- Il organise la séparation entre Maîtrise d'œuvre (MOE) et Maîtrise d'Ouvrage informatique (MOA) 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 Système d'Information (SI) et suit le tableau de bord correspondant.
- Il encadre directement les équipes techniques informatiques.
- Il fait régulièrement procéder à des audits de sécurité et met en œuvre la démarche qualité.
- Il suit l'évolution des dépenses et l'élaboration de l'Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses (EPRD) pour la partie qui le concerne.

## 5-1-7 Domaine : **QUALITE ET GESTION DES RISQUES**

---

### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il définit en application des orientations et procédures de la Haute Autorité de Santé (HAS), la politique qualité de l'établissement, et plus particulièrement en lien avec le président de la Commission Médicale d'Etablissement (CME), la politique d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins.
- Il établit les axes des plans de prévention des risques.

### **Coordination**

- Il a en charge la coordination des procédures de certification, de la mise en œuvre concertée des plans qualité et de leur application.
- Il organise avec le président de la Commission Médicale d'Etablissement, du Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales (CLIN) et le coordonnateur général de soins, la coordination des actions de prévention des risques sanitaires, des risques nosocomiaux et des différentes vigilances.
- Il assure le suivi des indicateurs qualité et risques déclinés par pôles avec les chefs de pôles.
- Il collabore avec les partenaires extérieurs (Agences Régionales de Santé (ARS), médecine de ville, conseil général, communes, organes de sécurité sociale etc...) la gestion territoriale des risques.

### **Opérationnel**

- Il anime des groupes qualité et s'assure de la formation des personnels.
- Il s'assure de la mise en œuvre de la gestion documentaire.
- 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.

## **5-1-8 Domaine : COMMUNICATION ET RELATIONS AVEC LES USAGERS**

---

### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il élabore la stratégie de communication interne et externe.
- Il définit et organise un système de remontée d'informations permettant de connaître le degré de satisfaction du public.

### **Coordination**

- Il décline les orientations de la communication sur les différents vecteurs oraux, écrits, audiovisuels, Internet..., en assurant leur cohérence.
- Il prépare et organise les réunions de la commission des relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge.
- Il définit en application de la législation sur le droit des usagers, les supports de communication avec les patients et les familles.
- Il coordonne les échanges et la communication avec le monde extérieur.

### **Opérationnel**

- Il encadre et organise les services d'accueil, les demandes d'accès au dossier du patient.
- Il conseille l'ensemble des chefs de projet en matière de communication.

## **5.2 - Les activités transversales prises en charge par les directeurs adjoints**

### **5-2-1 La fonction de DIRECTEUR ADJOINT DELEGUE en lien avec les pôles**

---

#### ***Stratégie***

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il conseille le chef de pôle et le cadre supérieur de santé.

#### ***Coordination***

- Il assure la coordination entre le pôle et les directions fonctionnelles.
- Il est associé, ou tenu informé, par les directeurs fonctionnels des décisions ayant trait au fonctionnement du pôle.
- 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 de pôle.
- 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.

### **5-2-2 La fonction DIRECTEUR DE PROJET, DIRECTEUR ADJOINT**

La fonction de directeur de projet concerne des projets institutionnels ou d'envergure, dans le cadre d'une mission à durée limitée. Cela peut être une activité complémentaire à une responsabilité fonctionnelle ou une fonction assurée pour plusieurs projets de l'établissement.

#### ***Stratégie***

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il conçoit et pilote le projet, anime le comité de pilotage.
- Il travaille en étroite collaboration avec le directeur et l'équipe de direction et, le cas échéant, le président de la Commission Médicale d'Etablissement (CME) et le Coordonnateur Général des Soins (CGS).
- Il définit et conduit le plan de communication du projet depuis sa conception jusqu'à sa réalisation.
- Le cas échéant, il organise la concertation avec les partenaires sociaux.

#### ***Coordination***

- Il assure la coordination entre le projet et les directions fonctionnelles.
- Il est associé, ou tenu informé, par les directeurs fonctionnels, des décisions ayant trait au projet dont il assure la conduite.
- Il coordonne la mise en œuvre du plan d'actions du projet.

#### ***Opérationnel***

- Il assure le suivi des réalisations du plan d'actions et les évalue.
- Il définit les mesures correctrices et veille à leur mise en œuvre.

### 5.2.3 LA FONCTION DIRECTEUR-ADJOINT, DELEGUE DE SITE OU D'ETABLISSEMENT ANNEXE

#### **Stratégie**

- Sous l'autorité du chef d'établissement, il propose et fait évoluer le projet de l'établissement annexe ou du site.
- Dans ce cadre, il positionne l'établissement annexe ou le site dans l'environnement territorial, en accord avec la direction de l'établissement, et le conseil de surveillance et en assure le pilotage.
- Il conduit et évalue la mise en œuvre, pour l'établissement annexe ou le site, des orientations stratégiques définies dans le projet d'établissement et dans tous les projets qui le constituent.
- Il propose et adapte l'organisation de l'établissement annexe ou du site en pôles d'activité et en structures internes, conformément au projet médical de l'établissement, et en fonction des évolutions internes et externes.
- Il propose l'organigramme de la direction de l'établissement annexe ou du site et la répartition des fonctions, et propose les délégations de gestion au chef d'établissement.

#### **Coordination**

- Il coordonne avec ses partenaires du territoire de santé, les actions communes ou effectuées en coopération en assurant notamment la continuité territoriale des prises en charge.
- Il anime les réunions de direction de l'établissement annexe ou du site. Il préside ou anime et coordonne les instances de l'établissement annexe ou du site.
- Il applique, avec les directions fonctionnelles de l'établissement, les processus de décision, selon le système d'aide et de suivi des décisions (tableaux de bord).
- Il arbitre les choix opérationnels. Il négocie avec les acteurs externes et internes de l'établissement.
- Il veille à la cohérence et à la coordination des activités de l'établissement annexe ou du site, avec celles des différents réseaux du territoire.

#### **Opérationnel**

##### **Conduite spécifique du changement**

- Sous l'autorité du chef d'établissement et en concertation avec le président de la Commission Médicale d'Etablissement ou son représentant, il initie, après analyse des facteurs de risque et de succès, les projets de coopérations.
- Il définit la gouvernance de ces projets et les pilote.
- Il prépare les équipes concernées, avec l'équipe de direction, à ces changements.
- Il anime certaines réunions de concertation ou de négociation, le cas échéant, avec le Président de Commission Médicale d'Etablissement (CME) et le Coordonnateur Général des Soins (CGS) de l'établissement annexe ou du site, ou leurs représentants.
- Il est le recours ou l'arbitre en cas de conflits ou de crises liés à ces projets.

##### **Conduite générale de l'établissement**

- Il évalue ses collaborateurs directs.
- Il élabore et négocie avec le chef d'établissement, les éléments de construction budgétaire de l'établissement, intégrés dans l'Etat des Prévisions de recettes et de dépenses (EPRD) et en assure le suivi jusqu'à la clôture de l'exercice.
- Il suit les indicateurs clés tels que les recettes, les Groupes Homogènes Standardisés (GHS), l'occupation des lits et des places etc.
- Il prononce les admissions des personnes hospitalisées par délégation du chef d'établissement.
- Il s'assure du respect du droit du malade et de la promotion de la "bien-traitance".