

**MBA Santé
Conférence
Manager un
établissement sanitaire
ou médico-social : Quel
profil, quelles
compétences, quel
parcours professionnel?**

19 janvier 2012

Danielle TOUPILLIER



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Système de santé : vers des ressources humaines

➡ Cycle Ressources humaines – secteur public

Fonction publique hospitalière

➤ Le contexte

➤ Les métiers de directeur

➤ La carrière, le parcours et l'accompagnement professionnels

➤ Les enseignements tirés des 4 ans de fonctionnement du CNG



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Le contexte

➔ **Le secteur sanitaire, social et médico-social public (fonction publique hospitalière)**

➤ **Evolution externe**

➤ **Evolution interne**

Le contexte (suite)

➔ Le secteur sanitaire, social et médico-social public (fonction publique hospitalière)

➤ Evolution externe

- ✓ Besoins de santé et attentes de la population
- ✓ Progrès scientifique et technique
- ✓ Création des Agences régionales de santé : guichet unique regroupant services de l'Etat et de l'Assurance maladie pour les secteurs sanitaire et médico-social
- ✓ Développement des coopérations entre structures et professionnels de santé (communautés hospitalières de territoire, groupement de coopération sanitaire, social ou médico-social...)
- ✓ Restructurations externes des établissements (regroupements, fusions, directions communes...)
- ✓ Démographie médicale et hospitalière (observation, prospective et suivi)

Le contexte (suite)

➔ Le secteur sanitaire, social et médico-social public (fonction publique hospitalière)

➤ Evolution interne (cf loi « hôpital, patients, santé et territoires » du 21 juillet 2009)

- ✓ Diversification des modes de prise en charge (hospitalisation, consultation, ambulatoire, réseaux, filières)
- ✓ Modernisation et assouplissement du fonctionnement interne (24h sur 24h et 365 jours/an)
- Loi HPST, nouvelle gouvernance hospitalière (directeurs « patrons » = contractualisation externe avec les ARS (contrat pluri-annuel d'objectifs et de moyens (CPOM)), directoire, chefs de pôle (contractualisation interne avec le directeur chef d'établissement), attributions limitatives du conseil de surveillance (qui remplace le Conseil d'administration), de la commission médicale d'établissement (CME) et du comité technique d'établissement (CTE)



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Le contexte (suite)

- **Ouverture du corps des directeurs d'hôpital et de celui des directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) aux contractuels : dont directeurs, fonctionnaires hospitaliers détachés sur contrat dans la même fonction publique (2x3 ans) ou recrutement direct sur contrat de droit public, limité en nombre (10) et en durée (2 +1 ans)**
- **Formation des directeurs = refonte consécutive aux référentiels métiers.**



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Les métiers de directeur

3 corps de directeurs : directeur d'hôpital, directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social et directeur des soins

- **Un référentiel métier arrêté en 2010 avec les organisations syndicales de directeurs pour chacun des 3 corps :**
- **activités du directeur**
- **compétences et connaissances attendues d'un directeur**
- **évolution du mode de recrutement**
- **diversification des modes de nomination**
- **évolution des statuts en cours de négociation**

Les métiers de directeur (suite)

➤ Les référentiels métiers

L'évolution de l'environnement externe et surtout interne nécessite d'inscrire le métier de directeur dans une dimension stratégique et managériale (auparavant gestion administrative) en tant qu'acteur de santé publique sur le territoire, tandis que les missions de coordination et opérationnelles pourront être davantage déléguées à d'autres cadres (évolution probable de la répartition des emplois notamment avec les attachés d'administration hospitalière)

Les métiers de directeur (suite)

➤ Le Directeur

- ✓ Conduit la politique générale de l'établissement en cohérence avec la politique sanitaire, sociale et médico-sociale sur le territoire permettant une prise en charge optimale des populations
- ✓ Est garant du bon fonctionnement et de la performance globale de l'hôpital (qualité, gestion des risques, environnementale sociale et économique...)
- ✓ Est le responsable légal de l'établissement
- ✓ A autorité sur l'ensemble des personnels dans le respect des règles déontologiques
- ✓ Conduit l'adaptation et, le cas échéant, la transformation des structures et des organisations de manière participative
- ✓ 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
- ✓ Représente l'établissement vis-à-vis des usagers, de leur famille et des personnes de « confiance »
- ✓ Communique et impulse une politique de communication, valorise l'image de son établissement auprès des partenaires internes et externes
- ✓ 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



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Les métiers de directeur (suite)

- **Les activités du directeur se répartissent entre pilotage stratégique, animation-coordination, évaluation, opérationnalité et contrôle**

Les métiers de directeur (suite)

➤ Les compétences et connaissances actuellement attendues d'un directeur

✓ Connaissances

- générales (formation à l'EHESP, 24 mois (D3S) et 27 mois (DH)) avec actualisation par l'expérience et la formation continue
- approfondies dans le domaine de la santé publique et sur les nouvelles formes d'offre de soins, sociales et médico-sociales
- approfondies sur les politiques et prises en charge (activité existantes et en développement),
- techniques de conduite du changement, de gestion de projet et de programmes (restructuration / réorganisation / coopération), de négociation et de gestion des conflits
- techniques de communication

Les métiers de directeur (suite)

➤ Les compétences et connaissances actuellement attendues d'un directeur

✓ Compétences

- savoir appliquer et faire appliquer la règle et les grandes priorités nationales et territoriales
- prendre en compte ces priorités sur le territoire
- avoir une vision stratégique des évolutions du système et savoir positionner son établissement
- savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions
- savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons
- savoir gérer la complexité du jeu des acteurs en interne et externe
- savoir susciter l'adhésion des équipes en interne et externe
- savoir adapter son établissement aux contraintes financières, avec maintien de la qualité des soins et des prises en charge des populations accueillies (personnes âgées ou handicapées) et considération pour les conditions de vie
- savoir préparer, discuter, finaliser les contrats internes et externes
- avoir une aptitude à la polyvalence pour maîtriser les événements ou situations de crise pouvant mettre les patients et le public accueillis en danger.

Les métiers de directeur (suite)

➤ Les compétences et connaissances actuellement attendues d'un directeur

✓ Qualités personnelles

- avoir le sens du service public, de l'intérêt général et de l'utilité sociale
- savoir mettre en œuvre une éthique de service et des valeurs de management
- avoir une grande aptitude à l'écoute, à la concertation et à la négociation, à la recherche du consensus autant que possible
- savoir arbitrer et décider
- savoir convaincre, animer, faire adhérer à des choix, impulser une dynamique et un travail en équipe
- avoir le sens de la communication
- être maître de soi face aux situations de conflit ou de crise
- savoir identifier les conditions et contraintes d'exercice
- savoir se former au cours du parcours professionnel et s'adapter aux évolutions

Les métiers de directeur (suite)

➤ Evolution du mode de recrutement

- ✓ **Concours de l'EHESP/ modification des épreuves**
- ✓ **Tour extérieur (pour les 3 fonctions publiques, jury de sélection)**
- ✓ **détachement de fonctionnaire (notion de comparabilité des corps entre les 3 fonctions publiques = loi de mobilité FP)**
- ✓ **détachement de directeur de la FPH sur contrat, recrutement ouvert mais limité (10) à des contractuels (non fonctionnaires).**

Les métiers de directeur (suite)

➤ Diversification des modes de nomination

✓ Comité de sélection :

- nomination par le DG du CNG sur proposition du directeur général de l'ARS pour les directeurs chefs d'établissement, après avis du président du conseil de surveillance ou sur proposition du préfet après avis du président du conseil d'administration pour les D3S, chefs d'établissement
- proposition sur la base de 3 noms parmi 6 au maximum retenus par le comité de sélection, avec participation d'une personnalité qualifiée venant de la FPT pour favoriser un regard croisé sur les parcours professionnels
- proposition du directeur chef d'établissement pour les directeurs adjoints

Les métiers de directeur (suite)

➤ **Modification du mode de nomination**

- ✓ **Procédure d'agrément : pour les emplois fonctionnels = premier repérage des potentiels et des hauts potentiels + 2ème repérage par le développement de réseaux professionnels et de partenariats entre les 3 FP), puis CAPN (avis)**
- ✓ **décision du DG du CNG (sauf pour les DG de CHU et CHR nommés par décret du Président de la République, sur proposition conjointe du Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministre de la santé pour les CHU et du ministre de la santé pour les CHR)**

Les métiers de directeur (suite)

➤ **Evolution des statuts en cours de négociation pour les 3 corps de directeurs**

notamment :

- ✓ **Emploi fonctionnel**
- ✓ **Prime de fonction et de résultats**
- ✓ **GRAF**
- ✓ **Formation...**



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

La carrière, le parcours et l'accompagnement professionnels

- **Le parcours professionnel : richesse et diversité**
- **L'accompagnement professionnel : engagement et professionnalisme**
- **Une équipe dédiée, des outils diversifiés**

La carrière, le parcours et l'accompagnement professionnels (suite)

➤ Le parcours professionnel : richesse et diversité

- ✓ **Appréciation du parcours professionnel pour les promotions de grade et les nominations des chefs d'établissement (DH/D3S), notamment :**
 - **Mobilité géographique et fonctionnelle : une obligation statutaire pour une promotion de grade (hors classe), confortée par des critères plus sélectifs arrêtés par la DGOS/le CNG avec les organisations syndicales de directeurs (espace de mobilité : passerelles, mobilités temporaires : détachement, mise à disposition, disponibilité, recrutement de contractuels pour une durée déterminée...)**
 - **Développement des partenariats avec des organismes publics et privés (mobilité ou changement professionnel)**
 - **Bourse de l'emploi, en lien avec des partenaires (B.I.E.P.)**
 - **Soutien au repositionnement en cas de coopération, de réorganisation de l'activité ou de restructuration**



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

La carrière, le parcours et l'accompagnement professionnels (suite)

- **L'accompagnement professionnel : engagement et professionnalisme**
 - ✓ **La recherche d'affectation (rattachement administratif et financier au CNG pour une durée maximale de 2 ans)**
 - ✓ **Le dispositif expérimental hors recherche d'affectation (accompagnement avec maintien du directeur dans son établissement)**
 - ✓ **Appui, conseil et accompagnement à la prise d'un poste de chef d'établissement, repositionnement dans l'institution, aide à la mobilité...**

La carrière, le parcours et l'accompagnement professionnels (suite)

- **Une équipe dédiée, des outils diversifiés**
 - ✓ **Une équipe interne de 7 conseillers en développement et un partenariat externe (marchés publics)**
 - ✓ **Des outils diversifiés : formation, bilan professionnel, projet professionnel contractualisé, mission (exemple intérim), stages, techniques de candidature, CV (entretien de recrutement et coaching)**



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Les enseignements tirés des 4 ans de fonctionnement du CNG

- **Les valeurs à promouvoir**
- **Les éléments à considérer**
- **Des pistes d'amélioration à approfondir**



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Les enseignements tirés des 4 ans de fonctionnement du CNG (suite)

➤ Les valeurs à promouvoir

- ✓ **Transparence**
- ✓ **Equité**
- ✓ **Engagement**
- ✓ **Responsabilité**

Les enseignements tirés des 4 ans de fonctionnement du CNG (suite)

➤ Les éléments à considérer :

- ✓ **Tenir compte des exigences et contraintes des partenaires associés (ex : ARS, préfets de département/ direction départementale chargée de la cohésion sociale), réformes sanitaires, sociales et médico-sociales, loi sur l'autonomie des universités, tarification à l'activité et contraintes financières....**
- ✓ **Développer un partenariat responsable et constructif avec les organisations syndicales concernées**
- ✓ **Assurer l'accompagnement personnalisé et contractuel des professionnels pris en charge (projet personnel)**
- ✓ **Adapter les modèles et les processus en fonction des évolutions des besoins institutionnels et des attentes professionnelles sur la base d'un bilan annuel (rapport d'activité)**



Centre National de Gestion
des Praticiens Hospitaliers
et des Personnels de Direction de
la Fonction Publique Hospitalière

Les enseignements tirés des 4 ans de fonctionnement du CNG (suite)

➤ Des pistes d'amélioration à approfondir

✓ Recrutement :

- Concours mesurant davantage le potentiel d'adaptation au métier exercé (mises en situation) en favorisant la diversité

✓ Nomination :

- Facteurs favorisant l'adaptation à l'emploi (adéquation des parcours professionnels au profil de poste, avec indicateurs à promouvoir)

Les enseignements tirés des 4 ans de fonctionnement du CNG (suite)

➤ Des pistes d'amélioration à approfondir

✓ Formation :

- Accentuation des actions portant sur l'identification, la maîtrise des risques , la gestion des crises et l'accompagnement au changement

✓ Accompagnement :

- Enrichissement de la palette des outils offerts pour encore mieux prendre en compte le professionnel dans la dimension de travail collectif d'une équipe