

## Référentiel métier de Directeur(trice) des soins

Ce référentiel intègre à la fois le métier Directeur(trice) des soins en établissement et celui de Directeur(trice) des soins en institut de formation paramédicale.

### **I – Les facteurs d'évolution**

La loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 Hôpital, Patients, Santé et Territoires (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, peuvent 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 passant par la définition d'objectifs et l'évaluation des résultats.

La loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires (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 Directeurs de Soins (DS) voit ses missions renforcées au niveau stratégique, clairement identifiées, en complément des missions de niveau plus opérationnel. Le Directeur de Soins 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 territoire avec l'Agence Régionale de Santé (ARS), dans le cadre du Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM).

### **A/ Les facteurs d'évolution du métier de Directeur(trice) des soins en établissement**

- 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 service public 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 pôle,
- 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 Communautés Hospitalières de Territoire (CHT), des Groupements de Coopération Sanitaire (GCS) et de différents modes de coopération entre les acteurs de santé.

## **B/ Les facteurs d'évolution du métier de Directeur(trice) des soins en Institut de formation.**

- ***La prise en charge par les régions des formations paramédicales.***

La loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales a transféré aux régions un certain nombre de responsabilités, telles que la répartition du nombre d'étudiants admis à suivre les formations paramédicales et l'attribution des aides financières à ces étudiants, la délivrance des autorisations de création et de fonctionnement des instituts de formation paramédicaux, celle des agréments de leurs directeurs, ainsi que le financement du fonctionnement et des équipements des instituts de formation paramédicaux publics. De ce fait, les régions sont devenues des acteurs essentiels dans le processus de formation aux professions paramédicales et des nouveaux partenaires pour les directeurs d'instituts de formation.

- ***La réingénierie des professions paramédicales et leur intégration dans le système LMD (Licence – Master – Doctorat).***

Le lancement des travaux de réingénierie selon le modèle LMD des formations paramédicales avec une première mise en œuvre en septembre 2009 pour la formation infirmière, est le deuxième évènement qui modifie fortement le contexte d'exercice des directeurs des soins en charge d'instituts de formation, non seulement en modifiant en profondeur le contenu et les modalités de formation, mais aussi en intégrant un nouvel acteur dans le processus de formation : l'université.

La reconnaissance du grade de licence à un certain nombre de diplômes paramédicaux nécessite en effet, que l'ensemble des établissements de santé publics et privés, supports d'un Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI), et les Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) dotés de la personnalité juridique, passent une convention au sein de chaque académie avec la région et les universités.

- ***La réorganisation des restructurations des structures de formation.***

Les établissements publics de santé supports d'un Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) sont tenus de créer un groupement de coopération sanitaire (GCS) pour passer convention avec les universités et la région. Les regroupements ou coopérations renforcées de structures se développent pour des raisons d'efficience dans le cadre du maillage territorial et peuvent se traduire par la mise en place de directions communes à plusieurs instituts de formation préparant à différents diplômes. Dans ce cas, le directeur peut être assisté par d'autres directeurs de soins ou cadres supérieurs ou cadres de santé assurant la coordination pédagogique de chaque structure dans le respect de la réglementation.

L'intérim des fonctions de directeur des soins, ainsi que l'exercice de directions communes, peuvent être assurés par un autre directeur de soins, dans le respect des textes réglementaires applicables.

- ***Evolution des modes d'accès à la formation.***

- Développement des parcours individuels de formation tout au long de la vie : passerelles, entre les formations et les métiers, formation continue,
- Validation des Acquis de l'Expérience (VAE),
- Fluidité et diversité des parcours de formation.

- ***Facteurs « clés » à moyen terme.***

- Evolution du cadre d'exercice des professions (notamment coopérations des professionnels de santé),
- Evolution de l'ingénierie de formation,
- Mise en place d'une procédure de certification des écoles.

## **II / Les Missions du directeur(trice) de soins**

Les missions du Directeur de Soins (DS) relèvent à la fois du niveau stratégique, du niveau de coordination et du niveau opérationnel avec, pour le Directeur de Soins en établissement, une responsabilité institutionnelle en matière de gestion du personnel soignant, de formation et de recherche, et pour celui en institut de formation, une responsabilité propre dans le domaine pédagogique et une responsabilité déléguée par le directeur d'établissement dans la gestion de la structure (personnel, finances).

### **A/ Les missions propres du Directeur(trice) des soins en établissement**

- Dans ses fonctions de coordonnateur 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 coordonnateur général des soins organise les missions des autres membres de la direction des soins.
- Le Directeur de Soins 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 définis dans ce cadre. Il en coordonne la mise en œuvre et l'évaluation. Il veille à la continuité des soins et à la cohérence des parcours de soins des patients.
- Il organise la répartition équilibrée des ressources en soins au niveau de l'établissement.
- Il peut se voir confier d'autres missions de direction par le chef d'établissement.

## **B/ Les missions propres au Directeur(trice) des soins en institut de formation**

Il est responsable :

- de la coordination des activités de formation de ou des instituts de formation,
- de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet pédagogique,
- du développement de la recherche en soins et de la pédagogie conduite par l'équipe de formateurs,
- du partenariat avec les établissements pouvant accueillir les stagiaires,
- de la constitution, l'animation et l'encadrement de l'équipe pédagogique qui comprend des enseignants formateurs permanents et des intervenants extérieurs,
- de la recherche en termes d'intérêt professionnel conduite par l'équipe pédagogique,
- de l'exercice de l'autorité sur les étudiants,
- de la mise en œuvre des droits des étudiants et du respect des conditions d'accès et de suivi médical à l'entrée et durant la formation,
- de l'ordre et de la sécurité dans les enceintes et locaux affectés à titre principal à l'établissement dont il a la charge.

Sous l'autorité du directeur, chef d'établissement de rattachement de l'institut de formation:

- Il participe à la gestion administrative et financière de l'institut. Il peut, par délégation du chef d'établissement, être ordonnateur des dépenses et préparer les éléments budgétaires en lien avec les services financiers de l'établissement et le conseil régional ;
- Il assure par délégation du chef d'établissement, l'autorité hiérarchique sur le personnel affecté à l'institut. Il est notamment responsable de l'affectation et de l'évaluation des personnels de l'institut. Il est consulté et émet un avis sur les recrutements et affectations en relation avec la direction des ressources humaines de l'établissement de rattachement.

## **III/ Les activités du directeur(trice) de soins**

### **A/ Les activités du Directeur(trice) des soins en établissement**

Sous l'autorité du chef d'établissement, le directeur de soins exerce plusieurs types d'activités :

- des activités au sein du directoire, pour les coordonnateurs 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.

## 1-1 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 Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) conclu avec l'Agence Régionale de Santé (ARS),
- Il conçoit la politique de soins en cohérence avec les besoins des territoires au sein du Schéma Régional d'Organisation Sanitaire (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 de 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.

## 1 – 2 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 Commission Médicale de l'Etablissement (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.

### 1 – 3 Les activités transversales

- Il développe avec le Directeur des Ressources Humaines (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 Développement Professionnel Continu (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, à la conduite et à l'évaluation du programme d'amélioration de la qualité et de la sécurité,
- Il contribue avec le directeur des systèmes d'information et le Département d'Information Médicale (DIM) à la définition et à l'organisation du système de recueil, à la pertinence et à la sécurité des données échangées,
- Il participe aux procédures de certification et d'accréditation de l'établissement.

## **B/ Les activités du Directeur(trice) des soins en institut de formation**

### ***1- 1 - Volet institutionnel***

- Il prépare le dossier d'autorisation en vue de la création ou du renouvellement de l'autorisation des instituts de formation,
- Il participe à la rédaction de la convention constitutive du Groupement de Coopération Sanitaire (GCS)- Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI),
- Il propose le projet de(s) l'institut(s) en lien avec le projet de soins et le schéma régional des formations sanitaires et sociales,
- Il définit et met en œuvre la démarche qualité de la structure et participe au processus de certification,
- Il élabore le règlement intérieur de l'institut et le valide après avis du conseil pédagogique,
- Il réalise le rapport d'activité annuel de la structure,
- Il détermine et adapte l'ensemble des modes d'organisation interne de (ou des) l'institut(s),
- Il assure le suivi des organisations en place et leur mise en œuvre,
- Il participe à l'élaboration du plan de développement professionnel continu de l'établissement dans son champ de compétence.

### ***1 – 2 - Volet pédagogique***

- Il conçoit le ou les projets pédagogiques avec l'ensemble de l'équipe enseignante,
- Il organise la mise en œuvre de la formation initiale, préparatoire et continue,
- Il organise le déroulement de l'enseignement théorique et clinique, de l'alternance des périodes de formation théorique et des lieux de stages,

- Il contrôle le contenu des études et le dispositif d'évaluation de la formation,
- Il anime l'équipe pédagogique avec l'encadrement de l'institut,
- Il préside la commission d'attribution des crédits ECTS lorsqu'elle est prévue par la réglementation,
- Il participe aux jurys de délivrance des diplômes ou certificats sanctionnant la formation dispensée dans ces instituts,
- Il organise, convoque et conduit le conseil pédagogique et/ou technique en relation avec le président de cette instance, le cas échéant, sur désignation du directeur de l'agence régionale de Santé, il le préside. Il en assure le compte rendu et le diffuse.

### ***1 – 3 Volet vie étudiante***

- Il assure l'information des publics concernés, sur le métier, la formation et l'accès à celle-ci,
- Il organise et met en œuvre les épreuves de sélection et préside ou participe aux jurys constitués en vue de l'admission dans l'institut de formation,
- Il assure l'accueil et l'information des étudiants et la mise à disposition de ressources pédagogiques et de recherche,
- Après avis du conseil pédagogique et/ou technique, il prend toutes les décisions pédagogiques individuelles concernant les étudiants,
- Il organise et convoque le conseil de discipline et prononce, le cas échéant, les sanctions disciplinaires à l'encontre des étudiants, et prend, si nécessaire, les mesures conservatoires,
- Il autorise les absences ou demandes d'interruption de formation des étudiants.

### ***1 – 4 Gestion de la structure de formation***

- Il recrute les formateurs permanents et les intervenants extérieurs,
- Il assure la gestion fonctionnelle des personnels affectés dans la structure de formation et placés sous sa responsabilité,
- Il participe à la gestion financière de la structure dans le cadre de la délégation de gestion donnée par le directeur de l'établissement,
- Il assure la répartition équilibrée des ressources,
- Il veille au respect des règles de sécurité et s'assure de l'entretien des locaux et du matériel.

### ***1 – 5 Activités en relation avec les partenaires extérieurs***

#### **S'agissant de l'Etat**

- Il propose, coordonne et évalue la politique de formation en lien avec l'ARS, les DRJSCS et les Universités,
- En collaboration avec les conseillers pédagogiques et techniques régionaux, il participe aux travaux, réflexions et projets au niveau régional.

#### **S'agissant de la Région**

- Il contribue à l'élaboration du schéma régional des formations sanitaires et sociales du conseil régional,
- Il prépare et participe à la discussion budgétaire avec le conseil régional, au nom de son établissement, sur le domaine qui le concerne.

**S'agissant des autres établissements**

- Il peut apporter son concours à la commission spécialisée du Groupement de Coopération Sanitaire (GCS)- Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI),
- Il participe le cas échéant à l'instance délibérante d'un groupement de coopération sanitaire et participe aux structures de ce groupement,
- Il met en œuvre et évalue le partenariat dans le cadre des stages.

**S'agissant des entreprises, autres partenaires**

- Il assure la promotion de l'activité de l'institut de formation auprès des entreprises et partenaires, la coordination avec les autres partenaires du territoire (Pôle Emploi, organismes de protection sociale, mission locale, chambres consulaires...).

**IV/ Les compétences**

Les compétences (savoir faire et savoir être) et les connaissances (savoirs) développées pour l'exercice du métier de Directeur de Soins 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 de formation de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) (soins, projet, qualité, management, Ressources Humaines (RH), économique, législatif...).

**A/ Les compétences et connaissances attendues d'un(e) Directeur(trice) des soins en établissement*****1 – 1 Les 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.

***1 – 2 Les 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.



### **1 – 3 Les compétences opérationnelles**

- Savoir analyser et évaluer les pratiques professionnelles des équipes de soins,
- Savoir communiquer vis-à-vis des différents publics,
- Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication,
- Savoir développer des méthodes de traçabilité, de contrôle des procédures et de contrôle qualité,
- Savoir suivre et accompagner la mise en œuvre des évolutions réglementaires,
- Savoir développer une communication pertinente vis-à-vis des différents acteurs,
- Savoir utiliser les systèmes d'information et de communication.

### **1 – 4 Les 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.

## **B/ Les compétences et connaissances propres au Directeur(trice) des soins en institut de formation**

### **1 – 1 Les compétences stratégiques**

- Savoir analyser l'environnement et les acteurs (structures de santé, acteurs de santé, acteurs de formation, universités, instituts publics et privés), les besoins en formation, en lien avec les conseils régionaux, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA...),
- Savoir traduire les objectifs d'évolution des métiers et des compétences en objectifs pédagogiques et en plans d'actions,
- Savoir identifier et développer un réseau de formateurs internes et d'intervenants externes.

## **1 – 2 Les compétences de coordination**

- Savoir décider, négocier et arbitrer en interne et en externe avec les différents acteurs de la formation (financeurs, formateurs, employeurs),
- Savoir planifier, organiser, répartir les ressources au sein d'un institut de formation dans une approche transversale et efficiente,
- Savoir animer le réseau de formateurs internes et d'intervenants externes ainsi que les professionnels accueillant les stagiaires.

## **1 – 3 Les compétences opérationnelles**

- Analyser et évaluer les pratiques professionnelles de l'équipe pédagogique et de l'ensemble du personnel de la structure,
- Prévoir l'évaluation des formations dans le cadre de l'Agence d'Evaluation et de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES),
- Assurer une veille continue sur les évolutions réglementaires dans les domaines de la formation de l'exercice professionnel des professions paramédicales et de la santé,
- Savoir développer une communication pertinente vis-à-vis des différents acteurs,
- Savoir utiliser les systèmes d'information et de communication.

## **1 – 4 Les connaissances associées**

- Ingénierie de formation,
- Pédagogie des adultes,
- Méthode d'évaluation des dispositifs de formation,
- Cadre législatif et réglementaire de la formation paramédicale.

## **V/ Les relations professionnelles**

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.

### **A/ Les relations professionnelles de Directeur(trice) des soins en établissement**

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

#### ***1 -1 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.

**1 – 2 Dans son champ de compétences propres de directeur des soins**

- Le directeur et l'ensemble de l'équipe de direction,
- Président de la Commission Médicale de l'Établissement (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,
- Conseillers Techniques et Pédagogiques Régionaux.

**1 – 3 Dans ses relations avec les pôles**

- Les chefs de pôles et les cadres de pôle.

**1 – 4 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.

**B/ Les relations professionnelles de Directeur(trice) des soins en institut de formation**

Avec la décentralisation régionale des formations paramédicales et l'intégration de ces formations dans le système LMD, les relations professionnelles s'ouvrent vers de nouveaux champs.

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

**1 – 1 Dans son champ de compétence propre :**

- Les étudiants, les élèves,
- L'équipe pédagogique composée à la fois des formateurs internes et des intervenants extérieurs,
- les entités contribuant à l'enseignement (universités, écoles), les structures associatives fédérant les structures de formation paramédicale et les associations professionnelles, les sociétés savantes,
- Les employeurs et leurs représentants accueillant des stagiaires ou susceptibles d'être de futurs terrains de stage (directeurs des soins et les cadres de pôle des structures de soins partenaires, et tout autre établissement ou service dans des composantes administratives et soignantes).

**1 – 2 Dans la gestion de la structure de formation :**

- Le directeur et l'ensemble de l'équipe de direction de l'établissement gestionnaire et notamment de la direction des soins

**1 – 3 Les partenaires extérieurs à la structure de formation**

- Les responsables du conseil régional en charge des formations sanitaires et sociales,
- L'Agence Régionale de Santé (ARS), avec le conseiller technique et pédagogique et l'inspecteur en charge de la formation,
- La Direction Régionale de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) pour la délivrance des diplômes,
- Les universités,
- Le représentant de l'ARS, président du conseil pédagogique,
- Les directeurs des autres instituts de formation au niveau régional et national,
- Les organismes de financement de la formation continue (les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) dont l'Association Nationale de la Formation Hospitalière (ANFH); UNion des Fonds d'Assurance Formation (UNIFAF...),
- La sécurité sociale et les mutuelles étudiantes,
- Le Centre Régional des Oeuvres Universitaires et Scolaires (CROUS),
- Le Pôle emploi, la Mission locale.
- Les collèges, lycées, organismes de formation partenaires (éducation nationale : Groupement d'Établissements Publics (GRETA) Centre Université-Economie d'Éducation Permanente (CUEEP), instituts de formations sociales.