

D3S Support documentaire APEC

APEC Repenser le mode de management des organisations sanitaires et sociales

Les directeurs d'établissement doivent redéfinir leur mode de management vers plus de rentabilité, de qualité et de transparence vis-à-vis du " client-patient ".

Le secteur sanitaire et social est confronté à des évolutions à la fois conjoncturelles et structurelles. La fonction de direction d'établissement doit ainsi s'adapter à différents phénomènes, dont entre autres le vieillissement de la population et l'exclusion d'une fraction de la population active. A l'initiative des plans gouvernementaux et des politiques sociales (plan hôpital 2007, loi de 2002 sur l'action sociale et médico-sociale, loi de 2007 sur le handicap), les établissements doivent être plus autonomes dans leur gestion et répondre aux besoins des personnes en respectant les droits individuels inscrits dans la loi.

Ces évolutions se traduisent par quatre enjeux majeurs :

Développer les pôles d'activité et orienter le management vers les résultats. Les directeurs d'établissement sont de plus en plus soumis à des contraintes de rentabilité et de productivité. La recherche d'économies et l'évolution du mode de gestion les poussent à organiser leurs structures par pôles d'activité. Les établissements de soins médicaux ont tendance à se recentrer sur leur cœur de métier (les activités médicales) et externalisent les services à la personne ou les soins de longue durée. Ce mouvement se renforce en raison des évolutions du mode de financement actuel, basées sur la tarification à l'activité (T2A). Les directeurs et responsables d'établissement doivent désormais piloter le projet de leur établissement et s'investir dans des activités de planification, de contrôle de gestion et de reporting auprès de la direction générale ou du conseil d'administration. Des compétences administratives et financières pointues sont par conséquent nécessaires dans l'exercice de leur fonction.

Rationaliser l'organisation pour centraliser l'information sur le patient et l'activité de la structure. Les directeurs d'établissement ont désormais une double mission : optimiser les coûts d'activité de la structure, tout en assurant la continuité de la prise en charge du patient/résident hors de l'institution. Ainsi, internet et le développement des systèmes d'information hospitaliers (SIH) ont permis de relier entre eux les services et plus généralement les établissements sanitaires et sociaux. Cela passe par l'automatisation de certaines tâches (saisie, etc.), la dématérialisation des documents au format numérique, et le partage de données (lien avec l'administration, services paramédicaux, etc.). L'adaptation aux nouvelles technologies de l'information est essentielle pour disposer d'une vision globale sur l'activité de l'établissement, et sur les données personnelles du patient. En plus de maîtriser l'outil bureautique, les directeurs d'établissement doivent se familiariser avec ces nouveaux systèmes et effectuer une veille sur les évolutions technologiques et informatiques.

Développer les réseaux de partenaires et assurer la promotion de la structure. L'ouverture des établissements et services sur leur environnement, la coopération entre acteurs et le travail en réseau sont devenus incontournables dans un contexte général de prise en charge des personnes et de contraction des dépenses. De plus en plus, les directeurs d'établissement doivent promouvoir la structure dont ils ont la responsabilité. Cela concerne en particulier les relations partenariales (contrat de partenariat, partenariat public-privé, etc.). Ces regroupements permettent de collecter des fonds, de mutualiser des investissements ou d'exercer une forme de lobbying auprès de l'administration (conseil général, régional, etc.). Par ailleurs, avec le développement des services de soins et d'aide à la personne, les directeurs d'établissement peuvent opter pour des stratégies de croissance externe et diversifier leurs prestations. Ces évolutions nécessitent le développement de compétences en marketing et communication.

Renforcer la part accordée au contrôle et à la qualité. Les impératifs de qualité, sécurité et environnement s'intensifient au regard des évolutions réglementaires (plan hôpital 2007 et 2012, loi du 02/01/2002 sur l'évaluation de l'action sociale et médico-sociale). Les directeurs d'établissement doivent développer des activités et des compétences en matière de veille juridique et de contrôle sur l'activité de leur structure (hygiène, sécurité, environnement, etc.). Par ailleurs, ils doivent s'engager dans un processus d'amélioration continue de leurs prestations : les démarches qualité se développent et deviennent partie prenante de la stratégie d'établissement. Le management par la qualité ouvre la voie à des accréditations (établissements sanitaires), des certifications (organismes de soins) ou des labellisations (services sociaux). En interne, cela concerne la mise en place d'un management global des services centrés sur la personne accueillie (patient, résident ou client). En externe, ces mesures permettent plus de transparence sur les activités de la structure. Désormais, les directeurs d'établissement doivent étendre leurs compétences à ces domaines et renforcer leur collaboration avec les organismes certificateurs (Bureau Veritas, ISO, etc.).

Un accès vers le management stratégique

Les cadres de la fonction direction d'établissement sont à l'interface entre la stratégie et l'opérationnel, ce qui leur permet d'envisager des carrières vers le management.

Les directeurs et responsables d'établissement ont principalement des opportunités de progression hiérarchique, toutefois ils peuvent envisager d'autres voies :

Une mobilité au sein de la direction générale d'un groupe, d'une association ou d'une fédération d'associations. Ils peuvent en effet occuper des postes de directeur général, de directeur associé ou de directeur adjoint. Ce type de mobilité les amène à acquérir une vision transversale du management et à réfléchir sur la stratégie de développement de leur structure.

Une mobilité vers la direction d'une structure plus importante ou d'une zone géographique plus étendue. Ils peuvent ainsi se diriger vers des postes de directeur régional d'un établissement de soins ou de directeur d'exploitation dans un groupe. Ces postes leur permettent de s'orienter à terme vers la direction générale et leur donnent une approche du management.

Une mobilité sectorielle. Les directeurs d'établissement exerçant dans le secteur public ou associatif peuvent évoluer au sein de groupes privés. L'inverse est également possible par le biais de concours (fonction publique hospitalière, etc.).

Des carrières plus atypiques. Les directeurs d'établissement peuvent s'orienter vers le conseil ou la formation (en libéral ou en cabinet de conseil), sur la base de leurs connaissances sectorielles (santé, sanitaire...) ou métier (management, gestion de projet, qualité, etc.). Ils peuvent également choisir la création d'entreprise ou la reprise d'activité en rejoignant un réseau déjà constitué, ou en créant leur propre structure (clinique, maison de retraite, etc.) en qualité de chef d'entreprise.

Santé - action sociale - " On peut diriger un établissement sanitaire et médico-social sans être un professionnel du secteur "

publié le : 17/09/2007

Estelle Bacher-Chauvin, directrice de la Recherche, Etudes et Développement à l'Unifaf

Quels sont les enjeux du secteur ?

L'adaptation du secteur aux nouvelles réglementations est un enjeu. Depuis 2002, de nombreux textes ont modifié l'organisation et le fonctionnement des établissements et des services sociaux et médico-sociaux. Ils créent de nouvelles obligations qui touchent les droits des personnes, la sécurité ou la tarification à l'activité. L'évolution des populations accueillies constitue également une mutation importante. Les établissements pour les personnes âgées, par exemple, reçoivent aujourd'hui des personnes extrêmement dépendantes. Ce qui implique une autre organisation et un autre équipement. Enfin, le secteur doit faire face à des enjeux économiques dans un contexte plus concurrentiel. Les établissements doivent proposer de nouveaux services en gérant au mieux leur budget.

Quelles sont les perspectives d'emplois ?

Depuis environ 2 ans, nous assistons à des départs à la retraite importants de cadres et ce phénomène va s'amplifier jusqu'en 2015. Le renouvellement des effectifs lié au vieillissement de la population salariée et notamment des cadres est un vrai challenge. Les associations, qui gèrent les établissements, recrutent des jeunes diplômés comme des cadres expérimentés.

Quelles compétences les associations valorisent-elles ?

De nouveaux besoins émergent. Les fonctions transversales comme la gestion des RH, la qualité, la logistique et la coordination, se développent, ainsi que les fonctions de contrôle de gestion, de comptabilité et de finances. Certaines associations cherchent des directeurs d'établissements plus « gestionnaires » qui n'ont pas forcément une expérience dans le secteur. Outre des compétences en gestion, management et droit, il faut des personnes capables de développer l'activité de leur structure, de proposer de nouveaux services, de négocier les budgets. Plus un bon sens relationnel car les établissements s'inscrivent dans un contexte local. Pour des postes de cadres intermédiaires, les jeunes diplômés de 3ème cycle spécialisés en management et gestion des établissements sanitaires et médico-sociaux ou en politique d'insertion ou bien encore en politique de ville ont toutes leurs chances.

UNIFAF : Fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif

Extraits FNADEPA

Les savoirs être et savoirs faire du directeur d'EHPAD

La fonction de Directeur

Objectif général :

Situer le métier de directeur en tant qu'acteur des politiques sociales en vue de mettre en place une stratégie de qualité et de développement.

Objectifs spécifiques :

Identifier les composantes de l'espace de direction.

Exercer sa fonction de directeur conformément aux attentes et exigences du conseil d'administration.

Mesurer la notion de responsabilité dans l'exercice de la fonction.

Savoirs :

Etapes de la construction du secteur social et médico-social.

De la fonction de Direction au métier de directeur.

Rôles respectifs des directeurs d ' EHPAD et du CA.

Relations avec le CA, le C.E. et les politiques nationales.

Pouvoir politique et délégation technique - délégations - pouvoir et autorité - éthique et management - organigramme.

Enjeux du métier de directeur en matière de : gestion des ressources humaines, finances, innovation, évaluation et démarche qualité, développement.

Approche psychosociologique des organisations : notions de statut, mission, rôle. fonction - relations humaines dans l'entreprise - culture d'entreprise - outils de contrôle d'une organisation - mobilité - formation.

Démarche qualité - de l'évaluation à la démarche qualité - place du management - processus de changement - savoir.

Etre lié à l'exercice du pouvoir.

Les différentes formes de responsabilité et leur traduction contentieuse :

- responsabilité du directeur, de l'établissement, du personnel
- définition du pénal, du civil
- notions de dommage, faute, lien de causalité

Les politiques publiques en faveur des personnes âgées

Objectif général :

Appliquer la législation et la réglementation relatives à l'accueil et la prise en charge sociale et médico-sociale des personnes âgées en établissement.

Objectifs spécifiques :

Connaître l'évolution du cadre législatif et réglementaire concernant les politiques en faveur des personnes âgées.

Identifier les acteurs des politiques locales e leurs moyens d'action.

Savoirs :

La loi du 2 janvier 2002 relative aux Institutions Sociales et Médico-Sociales modifiant la loi du 30 juin 1975 :

- schémas gérontologiques
- coordination - réseaux gérontologiques
- état et département copilotes dans les actions de programmation et de coordination
- organismes de sécurité sociale
- procédure, création, transformation, extension d'établissements pour personnes âgées - CROSS (composition, rôle, élaboration de dossiers)

Les différentes formes de prise en charge des personnes âgées en institution :

- du logement foyer à l'E.H.P.A.D.
- hébergement de jour - hébergement temporaire
- limite du cadre institutionnel et mode de coopération entre services d'aide à domicile et établissements
- évolution de la législation : de la PSD à l'APA

La personne âgée en établissement : un citoyen à part entière

Objectif général :

Organiser la vie de l'établissement dans le respect des droits et libertés des personnes accueillies.

Objectifs spécifiques :

Considérer la personne âgée comme sujet de droit.

Appréhender les phénomènes de vieillissement et leurs conséquences afin d'accompagner les équipes dans leurs pratiques.

Favoriser la relation d'aide.

Mettre en place les moyens institutionnels pour favoriser le maintien de la vie sociale.

Savoirs :

Les droits et devoirs de la personne âgée.

Les sanctions possibles.

Les normes garantissant la protection de la personne âgée.

Le dépôt des biens et ses conséquences Les différentes mesures de protection civile : tutelle - curatelle - sauvegarde de justice.

Atteintes aux biens (vol, escroquerie, abus de confiance, abus de faiblesse) et à la personne (maltraitance, coups et blessures involontaires).

Le vieillissement de la population.

Longévité et espérance de vie.

Effets du vieillissement sur l'organisme.

Problèmes psychiatriques.

Définition des principaux syndromes gériatriques et leurs effets.

Fin de vie et soins palliatifs.

Identité et vieillissement (construction identitaire, le travail du vieillir, les enjeux du vieillissement).

La question de la famille (liens affectifs et conflits familiaux, évolution des rôles au sein de la famille, culpabilité et agressivité...).

L'institutionnalisation {entrer en établissement d'hébergement : enjeux, ruptures et adaptation, besoins et attentes du sujet âgé et de sa famille, exigences de l'accueil, rôles et spécificités des différents acteurs}.

Dépendance et autonomie dans la relation d'aide (prise en compte de l'individu, de son histoire et de ses choix, comment maintenir le respect, éviter l'infantilisation et le maternage, ne pas créer ou aggraver un état de dépendance).

Différents outils et techniques de communication favorisant une relation d'aide avec le résident et sa famille.

Les différentes notions liées aux mauvais traitements et notion de « bienveillance ».

Conception architecturale / convivialité et intimité.

Participation des personnes âgées aux événements et à la vie de l'établissement.

Ouverture de l'établissement sur l'extérieur :

- accueil et participation des familles
- maintien du lien familial et amical
- place des bénévoles
- l'établissement dans la cité
- mise en place d'activités « hors murs » : sorties, vacances, fêtes

Différentes formes d'animation en fonction des niveaux de dépendances.

Le projet d'un EHPAD : Stratégies

Objectif général :

Elaborer, mettre en œuvre et suivre le projet d'établissement.

Objectifs spécifiques :

Prendre en compte les enjeux d'une démarche de projet.

Définir les étapes d'une démarche projet appliquée à un EHPAD.

Sensibiliser à la démarche qualité.

Savoirs :

Enjeux d'une démarche projet intégrant les aspects : financier, GRH, managériaux.

Cadre institutionnel du projet : définition, textes en vigueur, schémas départementaux.

Structuration du projet : diagnostics, échéances, formalisation, objectifs, choix du projet.

Processus d'évaluation.

Mise en œuvre du projet : écriture, adéquation avec les moyens, l'environnement, les usagers, information, communication.

Démarche qualité/agrément/accréditation.

Éléments d'une démarche Qualité.

La gestion administrative d'un EHPAD

Objectif général :

Optimiser les conditions du fonctionnement administratif de l'établissement.

Objectifs spécifiques :

Exploiter les outils de gestion spécifiques aux EHPAD.

Mettre en place le dossier administratif du résident et rédiger les différents contrats et règlement intérieur.

Savoirs :

Les principaux outils de gestion :

- outils proposés par l'Etat
- outils internes de gestion
- gestion documentaire, bilan annuel, bilan d'étape...
- coordination gérontologique

Les notions de gestion courante.

Gestion prévisionnelle/prospective.

Gestion de projet.

Les indicateurs.

Articulations et intrications entre les différents documents administratifs.

Dossier administratif/dossier patient.

Règlement intérieur/contrat de séjour.

Charte des personnes âgées/charte des patients/charte de déontologie soignante.

Convention tripartite.

Hiérarchie des valeurs juridiques des différents documents administratifs.

La gestion financière et budgétaire d'un EHPAD

Objectif général :

Maîtriser et mettre en oeuvre les procédures budgétaires, comptables et financières nécessaires à la gestion d'un EHPAD.

Objectifs spécifiques :

Connaître les règles et principes de la comptabilité publique spécifique aux établissements sociaux et médico-sociaux.

Maîtriser et mettre en œuvre la procédure budgétaire et tarifaire.

Identifier les enjeux et la problématique de la gestion des grands équilibres financiers.

Savoirs :

Organisation matérielle et fonctionnelle de la comptabilité : principes de fonctionnement, plan de compte, documents comptables...

Gestion budgétaire : structure budgétaire, calendrier, présentation, vote, approbation...

Tarifification et financement des prestations des EHPAD : calcul des tarifs - contentieux tarifaire – mécanismes financiers...

Financement des investissements et évolution des équilibres à moyen terme (emprunts, amortissement...).

Analyse de la situation financière et de la trésorerie (analyse du bilan, ratios financiers...).

La gestion technique et économique d'un EHPAD

Objectif général :

Offrir aux personnes âgées des prestations répondant aux critères de qualité et de sécurité.

Objectifs spécifiques :

Assurer la fonction achat et organiser la gestion des stocks.

Maîtriser les normes de sécurité spécifiques aux EHPAD.

Organiser et gérer les fonctions d'hébergement et de restauration.

Savoirs :

Notions de base en logistique et gestion de flux :

- définition et développement de la logistique
- approche stratégique et démarche logistique
- approche opérationnelle de la logistique...

Gestion d'un magasin d'un EHPAD :

- analyse de la fonction achat
- gestion des stocks et des approvisionnements
- méthodes de pilotage des flux
- soutien logistique en production, maintenance
- gestion de qualité en production

Réflexes de vigilance en terme de sécurité : mise en place d'une démarche sécurité...

Règles spécifiques à la gestion de la pharmacie :

- réglementation - mode d'approvisionnement
- les locaux - droit de substitution

Règlement de sécurité du 25 juin 1980.

Dispositions applicables aux établissements de type U.

Approche du type J.

Les mesures d'hygiène : sécurité alimentaire, méthode HACCP, hygiène de l'eau et du linge, nettoyage et désinfection des locaux.

La personne âgée et son alimentation.

Vieillesse et conséquences physiques, psychologiques et sociales.

Besoins nutritionnels spécifiques et équilibre alimentaire.

Pathologies et régimes les plus fréquents.

Comportements alimentaires spécifiques de la personne âgée Le repas en institution.

Aspects quantitatifs et qualitatifs.

Repas, plaisir et lien social Prévention de la dénutrition protéino-énergétique.

Management et éthique

Objectif général :

Manager une équipe pluridisciplinaire.

Objectifs spécifiques :

Organiser le travail de l'équipe et favoriser la complémentarité des compétences.

Savoirs :

Problèmes éthiques liés à l'organisation du travail en EHPAD :

- enjeux du temps de travail
- différentes chartes professionnelles du secteur
- contraintes organisationnelles liées à la mise en œuvre du projet d'établissement

Complémentarité des compétences et traçabilité du travail :

- rôle et missions spécifiques des membres de l'équipe
- formation continue du personnel
- temps de synthèse
- moyens pour assurer la traçabilité

Exemple d'un profil de DG d'APEI

Poste : directeur général d'association

Cette offre a été déposée le : 14/12/2009
et sera publiée jusqu'au : 11/01/2010

Région : Champagne Ardenne

Type de contrat :

Employeur : APEI de Vitry le François

Adresse : 51300 Vitry le François

Profil

Description du candidat(e) recherché(e) :

- Formation supérieure de niveau I dans le secteur des activités de l'association (CAFDES bienvenu) ;
- Expérience exigée dans une fonction de direction d'un établissement médico-social
- Maîtrise indispensable de la gestion budgétaire et comptable ;
- Capacité d'analyse juridique ;
- Connaissance des lois et règlement du secteur du handicap, du droit du travail ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Engagement sur les valeurs associatives ;
- Esprit de synthèse, d'organisation, de dialogue et de capacités de négociations avec les partenaires de l'association (DRDASS, Conseil Général, ...)
- Discrétion et disponibilité.

Poste

L'APEI de Vitry le François

Association de parents et d'amis de personnes handicapées mentales de la circonscription de Vitry le François

Recrute

un directeur général d'association (H/F)

Statut et rémunération statutaire selon CC66 (Cadre hors classe)

► Description de l'association :

L'association intervient dans le cadre de l'accompagnement et l'aide aux personnes handicapées mentales. Elle gère des établissements et services médico-sociaux accueillant plus de 250 enfants, adolescents et adultes. Elle est, à ce jour, dotée de 8 structures (IME, SESSAD, ESAT (avec une annexe à Pargny sur Saulx), structures d'hébergement associées, Foyer de Vie, Foyer d'Accueil Médicalisé, Service d'activité de jour, SAVS, dont l'effectif est de 125 professionnels.

► Description du poste :

Collaborateur(trice) direct du Conseil d'Administration et des cadres de direction dont il assure la responsabilité hiérarchique ; vous serez chargé de :

- participer à l'élaboration et la mise en œuvre des décisions du CA dans le respect du projet associatif ;
- animer, coordonner et assurer la responsabilité d'une équipe de direction ;
- planifier, coordonner et maîtriser, en lien avec les cadres, la gestion des ressources humaines et matérielles de l'ensemble des structures ;
- coopérer avec tous les acteurs, internes et externes, afin de participer à la notoriété et au développement de l'association ;
- diriger l'élaboration du budget dans le cadre d'un CPOM et contrôler son exécution ;
- encadrer et gérer une équipe administrative et technique rattaché au siège social ;
- construire et assurer le suivi financier des dossiers d'investissement et de grands travaux ;
- coordonner les conduites de projets, rechercher la mutualisation des moyens internes et externes ; rechercher la mise en place de partenariats ;
- exercer une mission permanente de veille technique, administrative et juridique dans tous les domaines concernés par les activités de l'association, et faire toute propositions utiles à son développement ;
- veiller au respect des obligations légales et réglementaires auxquelles sont soumis les établissements et services du

secteur médico-social ;

- mettre en œuvre les démarches d'amélioration de la qualité et d'évaluation ;
- assurer la représentation de l'association auprès des instances représentatives du personnel et du conseil des prud'hommes ;
- rendre compte régulièrement de son activité au Président et au Bureau du CA.