

LES PROJETS DE FICHES « TYPE » DES FONCTIONS DE CADRE PARAMÉDICAL DE PÔLE ET DE CADRE ADMINISTRATIF DE PÔLE ET LE PROFIL DE POSTE DU PRATICIEN RESPONSABLE DE PÔLE

Les textes relatifs à la Gouvernance prévoient qu'à la tête des pôles est placé un praticien responsable de pôle désigné par la Directrice générale, le Président de la CME et le doyen. Ce praticien responsable est assisté d'un cadre paramédical de pôle (pour l'AP-HP il s'agira d'un cadre supérieur de santé) et d'un cadre administratif.

Un groupe de travail composé des 4 sites qui ont participé à la démarche d'anticipation de la mise en place des pôles (Lariboisière, HEGP, Tenon, P. Brousse) a réalisé à partir de l'expérimentation et des travaux de ces quatre hôpitaux deux projets de fiches type de poste du cadre paramédical de pôle et du cadre administratif de pôle.

Des réflexions menées en avril 2004 au sein d'un groupe de travail comportant des cadres paramédicaux, administratifs et des membres de la CME avaient par ailleurs permis de préfigurer le profil de poste du praticien responsable de pôle.

Le Conseil exécutif de l'AP-HP a souhaité préciser les critères à prendre en compte pour la nomination du praticien responsable de pôle. Il a précisé par ailleurs que le cadre paramédical de pôle et le cadre administratif de pôle sont nommés par le directeur de l'hôpital sur avis favorable du praticien responsable de pôle, et coordonnateur général des soins, pour le cadre paramédical.

Ces travaux ont pour objet d'appuyer tous les établissements dans leur réflexion et la mise en œuvre de leurs projets. **Ils visent à construire un socle commun sur les intitulés et le descriptif du cœur de métier de ces fonctions, essentielles à la mise en place des pôles. L'équipe exécutive du pôle, dirigée par le praticien responsable du pôle, est en effet responsable de la mise en place d'une organisation efficiente et de qualité du pôle en matière de gestion des personnels, des moyens et de la logistique, pour améliorer l'accueil, la prise en charge et les conditions de sortie des patients.**

Ces documents de travail sont joints. Ils ont vocation à être adaptés d'un site à un autre, voire d'un pôle à un autre, en tenant compte des spécificités locales et des compétences respectives des différents acteurs.

Il a semblé important de transmettre ces travaux sous forme de « documents de travail » à l'ensemble des hôpitaux pour les aider dans la mise en œuvre de leurs projets et recueillir le cas échéant les commentaires et propositions qui permettent de faire avancer la réflexion. Ces commentaires et propositions sont à adresser à l'adresse suivante : secret.dmcno@sap.ap-hop-paris.fr.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Projet de « fiche de poste type »

LE CADRE PARAMÉDICAL DE PÔLE

IDENTIFICATION DU POSTE

Fonction : Cadre paramédical du pôle

Corps : Cadre supérieur de santé

Position dans la structure :

Liaisons hiérarchiques

- Il est placé sous l'autorité hiérarchique du directeur de l'hôpital et du coordonnateur général des soins.
- Il est placé sous l'autorité fonctionnelle du praticien responsable du pôle.

Liaisons fonctionnelles

- Les cadres supérieurs du pôle
- Cadre administratif du pôle
- Chefs de service et médecins du pôle
- Equipes des directions fonctionnelles de l'hôpital
- Responsables des autres pôles

Présentation générale du pôle : *(doit être intégrée ici une présentation succincte du pôle, de ces activités et de son projet)*

Nota : A la tête du pôle est placé un praticien responsable désigné par la Directrice Générale, le Président de la CME et le Doyen, après proposition du directeur et du président de CCM. Ce responsable est assisté par un cadre paramédical, et un cadre administratif. Ils constituent l'exécutif du Pôle.

Le Pôle définit un projet de pôle décrivant notamment le projet médical, le projet qualité, l'organisation et le projet managérial.

Ce projet constitue une base du contrat de pôle que signe le praticien responsable du pôle avec le Directeur de l'hôpital et le Président du Comité Consultatif Médical ; ce contrat précise les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre au sein du pôle.

Le pôle prend des décisions et gère des moyens dans le cadre de la délégation de gestion définie par le directeur de l'hôpital. Le directeur de l'hôpital peut déléguer sa signature au praticien responsable de pôle, et en cas d'empêchement aux cadres qui l'assistent au sein de l'exécutif du pôle.

DOCUMENT DE TRAVAIL

MISSIONS DU POSTE

MISSIONS GENERALES

- Il assiste le praticien responsable du pôle pour l'organisation, la gestion et l'évaluation des activités qui relèvent de sa compétence, en lien avec le cadre administratif du pôle.
- Il contribue à la définition et à la déclinaison de la politique de soins et de management de l'hôpital au sein du pôle.

MISSIONS PERMANENTES

- Il contribue à l'élaboration du projet de pôle et à sa mise en œuvre, en cohérence avec le projet d'hôpital (et en particulier le projet de soins et le projet social).
- Il assure, en collaboration avec le praticien responsable de pôle et le cadre administratif du pôle, le suivi de la réalisation des objectifs du pôle.
- Il organise la continuité des soins en quantité et en qualité au sein des différentes structures internes en collaboration avec l'encadrement médical et paramédical.
- Il coordonne l'harmonisation des procédures et leur mise en œuvre dans les domaines de l'assurance qualité et de la sécurité (vigilances sanitaires, surveillances des risques, règles de bonnes pratiques...).
- Il assure, en collaboration avec l'encadrement paramédical, la gestion des lits et du plateau médico-technique en regard de l'activité et en adéquation avec les ressources du pôle.
- Il coordonne et assiste les cadres supérieurs rattachés au pôle dans les missions transversales qui leurs sont confiées. Il supervise et anime les équipes de cadre de proximité.
- Il développe la politique ressources humaines du pôle (notamment recrutement, développement des compétences, accueil et intégration des stagiaires).
- Il participe à la préparation du budget, en collaboration avec le praticien responsable de pôle, le cadre administratif de pôle, les responsables des structures internes du pôle et l'encadrement paramédical.
- Il participe à l'élaboration du plan de travaux et le plan d'équipement du pôle.

MISSIONS SPECIFIQUES

Il participe à des groupes transversaux au sein de l'hôpital (ex : mise en œuvre des projets transversaux...).

COMPETENCES REQUISES

Expérience professionnelle

Une expérience dans l'encadrement de service ou dans la conduite de projets transversaux.

Qualités professionnelles

- Capacité à diriger une équipe
- Goût de l'innovation et de l'expérimentation
- Capacité à argumenter et à communiquer
- Sens de l'organisation et capacité d'anticipation
- Capacité à s'adapter à des interlocuteurs différents
- Intérêt pour les domaines diversifiés de la gestion hospitalière

DOCUMENT DE TRAVAIL

COMPETENCES SOUHAITEES OU A ACQUERIR PAR FORMATION

Connaissances particulières

- Connaissance des spécialités du pôle
- Connaissance des aspects réglementaires (législation professionnelle, statuts de la fonction publique, T2A, marchés publics, réglementation en matière de temps de travail)
- Connaissance des outils de gestion informatiques utilisés
- Connaissance en management d'équipe

Formation et/ou qualification

- Maîtrise de sciences et technique de gestion de l'organisation sanitaire et sociale ou une maîtrise en science sanitaire et sociale

Une formation sera proposée en fonction des connaissances à acquérir.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Projet de « fiche de poste type »

LE CADRE ADMINISTRATIF DE PÔLE

IDENTIFICATION DU POSTE

Fonction : Cadre administratif du pôle

Corps : Attaché d'Administration Hospitalière¹

Position dans la structure :

Liaisons hiérarchiques

- Il est placé sous l'autorité hiérarchique du directeur de l'hôpital
- Il est placé sous l'autorité fonctionnelle du praticien responsable du pôle

Liaisons fonctionnelles

- Cadre supérieur paramédical du pôle
- Chefs de service et médecins du pôle
- L'ensemble de l'encadrement du pôle
- Responsables des autres pôles
- Equipes des directions fonctionnelles de l'hôpital

Présentation générale du pôle : *(doit être intégrée ici une présentation succincte du pôle, de ces activités et de son projet)*

Nota : A la tête du pôle est placé un praticien responsable désigné par la Directrice Générale, le Président de la CME et le Doyen, après proposition du Directeur et du Président de CCM. Ce responsable est assisté par un cadre paramédical et un cadre administratif. Ils constituent l'exécutif du Pôle.

Le Pôle définit un projet de pôle décrivant notamment le projet médical, le projet qualité, l'organisation et le projet managérial.

Ce projet constitue une base du contrat de pôle que signe le praticien responsable du pôle avec le Directeur de l'hôpital et le Président du Comité Consultatif Médical ; ce contrat précise les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre au sein du pôle.

Le pôle prend des décisions et gère des moyens dans le cadre de la délégation de gestion définie par le directeur de l'hôpital. Le directeur de l'hôpital peut déléguer sa signature au praticien responsable de pôle, et en cas d'empêchement aux cadres qui l'assistent au sein de l'exécutif du pôle.

¹ Le poste pourra être proposé à un adjoint des cadres hospitaliers ayant le profil

MISSIONS DU POSTE

MISSIONS GENERALES

Il assiste le praticien responsable du pôle dans la gestion et le pilotage médico- économique de pôle, en lien avec le cadre paramédical du pôle.

MISSIONS PERMANENTES

- Il contribue à l'élaboration du projet de pôle et à sa mise en œuvre, en cohérence avec le projet d'hôpital (et en particulier le projet de soins et le projet social).
- Il prépare les négociations budgétaires du pôle et y participe. Il assure le suivi de l'exécution budgétaire au sein du pôle.
- Il assure le suivi de l'adéquation de l'activité avec les moyens dans le cadre du pôle et de la mise en place de la T2A (fonction contrôle de gestion).
- Il assure la gestion financière du pôle et réalise les analyses financières nécessaires aux projections d'activité envisagées par le pôle (élaboration et analyse des tableaux de bord notamment).
- Il participe à l'élaboration du plan de travaux et le plan d'équipement du pôle, il veille à la cohérence de l'utilisation des surfaces occupées par le pôle.
- Il assure le rôle de secrétaire du conseil de pôle et suit la mise en œuvre des décisions.

MISSIONS SPECIFIQUES

- Il participe à des groupes transversaux au sein de l'hôpital (ex : harmonisation des procédures...).

COMPETENCES REQUISES

Formation et/ou qualification

- Formation en gestion

Qualités professionnelles

- Goût de l'innovation et de l'expérimentation
- Sens du travail en équipe
- Capacité à argumenter
- Rigueur
- Capacité à s'adapter à des interlocuteurs différents
- Intérêt pour les domaines diversifiés de la gestion hospitalière

COMPETENCES SOUHAITEES OU A ACQUERIR PAR FORMATION

Connaissances particulières

- Connaissance des aspects réglementaires (statuts de la fonction publique, T2A, marchés publics, réglementation en matière de temps de travail)
- Connaissance en matière de contrôle de gestion
- Connaissance des outils de gestion informatiques utilisés
- Connaissance pratique de la bureautique sous Windows

Expérience professionnelle

Une expérience dans les différents domaines de la gestion administrative est souhaitable et connaissance de l'environnement hospitalier.

Formation

Une formation sera proposée en fonction des connaissances à acquérir.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Profil de Poste

PRATICIEN RESPONSABLE DE PÔLE

IDENTIFICATION DU POSTE

Fonction : Praticien responsable de pôle

Position dans la structure :

Liaisons hiérarchiques

- Les fonctions de responsable de pôle résultent d'une délégation de gestion du directeur de l'hôpital elle-même issue d'une délégation de compétences de la directrice générale de l'AP-HP. Dans l'exercice de sa délégation, le responsable de pôle est donc placé sous l'autorité du directeur de l'hôpital.

Autorité fonctionnelle (article L 6146-6 de l'ordonnance du 02 mai 2005)

- Cadre paramédical du pôle et cadre administratif de pôle
- Les équipes médicales, paramédicales et d'encadrement du pôle

Relations fonctionnelles

- Responsables et équipes des autres pôles
- Equipes des directions fonctionnelles de l'hôpital

Présentation générale du pôle : *(doit être intégrée ici une présentation succincte du pôle, de ces activités et de son projet)*

Nota : A la tête du pôle est placé un praticien responsable désigné par la Directrice Générale, le Président de la CME et le Doyen, après proposition du Directeur et du Président de CCM. Ce responsable est assisté par un cadre paramédical et un cadre administratif. Ils constituent l'exécutif du Pôle. Il est recommandé que le responsable de pôle soit membre du Conseil Exécutif local.

Le Pôle définit un projet de pôle qui prévoit l'organisation générale, les orientations d'activité ainsi que les actions à mettre en œuvre pour développer la qualité et l'évaluation des soins.

Ce projet managérial constitue une base du contrat de pôle que signe le praticien responsable du pôle avec le Directeur de l'hôpital et le Président du Comité Consultatif Médical ; ce contrat précise les objectifs d'évolution de l'activité, d'amélioration de la qualité de la prise en charge des patients, de performance des organisations et d'efficience à atteindre au sein du pôle, ainsi que des objectifs en matière d'enseignement et de recherche.

Le pôle prend des décisions et gère des moyens dans le cadre de la délégation de gestion définie par le directeur de l'hôpital. Le directeur de l'hôpital peut déléguer sa signature au praticien responsable de pôle, et en cas d'empêchement aux cadres qui l'assistent au sein de l'exécutif du pôle.

DOCUMENT DE TRAVAIL

MISSIONS DU POSTE

MISSIONS GENERALES

Le responsable de pôle met en place la politique générale de l'établissement au sein du Pôle. Il organise avec les équipes médicales, soignantes et d'encadrement du pôle, sur lesquelles il a autorité fonctionnelle, le fonctionnement technique du pôle, dans le respect de la déontologie de chaque praticien et des missions et responsabilités de structures prévues par le projet de pôle.

Il élabore avec le Conseil de Pôle, puis met en œuvre, le projet de Pôle qui prévoit l'organisation générale et les orientations (quantitatives et qualitatives) en terme d'activité médicale et de soins.

Il négocie et signe un contrat avec le Directeur de l'hôpital et le Président de CCM. Ce contrat définit les objectifs d'activité, de qualité et financiers, les moyens et les indicateurs de suivi, les modalités d'intéressement aux résultats de gestion et les conséquences en cas d'inexécution.

Il structure et organise les interfaces avec les autres pôles au sein de l'hôpital.

MISSIONS PERMANENTES

Organisation

- Il est responsable avec les cadres qui l'assistent (cadre paramédical du pôle, cadre administratif du pôle) de la mise en place d'une organisation efficiente et de qualité du pôle en matière de gestion du personnel, des moyens et de la logistique, pour améliorer l'accueil, la prise en charge et les conditions de sortie du patient.
- Il organise le fonctionnement du pôle dans le respect de la déontologie de chaque praticien et des missions et responsabilités prévues pour chaque structure dans le projet de pôle.
- Il organise, en réponse aux orientations de la commission de la permanence des soins, la permanence des soins au niveau du pôle.
- Il coordonne l'évaluation des pratiques professionnelles telle que définie dans le projet de Pôle.
- Il intègre dans la gestion courante du pôle, en lien étroit avec les chefs de service, les dimensions recherche et enseignement.

Management

- Il anime les équipes au sein du pôle.
- Il préside le conseil de pôle.
- Il nomme les responsables des structures internes au pôle autres que les chefs de service.
- Il conduit la politique de communication et d'information au sein du Pôle.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Stratégie et Gestion

- Il prépare le projet de pôle (en lien avec le conseil de pôle) et le contrat de pôle.
- Il assure la mise en œuvre du projet et du contrat dans le cadre d'un pilotage régulier qu'il conduit en s'appuyant sur l'équipe exécutive du pôle en relation avec les responsables des structures internes au pôle et le conseil de pôle et en lien étroit avec le conseil exécutif et les équipes fonctionnelles de l'hôpital.
- Il bénéficie de la part du Directeur de l'hôpital d'une délégation de gestion dans des conditions conformes aux règles institutionnelles (en cours d'élaboration) et la met en œuvre (préparation des conférences budgétaires de pôle dans le cadre du cycle de gestion, suivi et arbitrages des dépenses en rapport avec l'analyse de l'activité...).
- Il assure un reporting mensuel au conseil exécutif sur la situation du pôle.
- Il veille à l'exhaustivité et à la qualité du recueil de l'information médicale du Pôle

COMPETENCES REQUISES ET CRITERES DONT LA PRISE EN COMPTE EST SOUHAITEE DANS LES PROCEDURES DE NOMINATION

- 1) Capacité à définir et à appliquer une stratégie
 - a. Qualité de l'avant projet de pôle présenté par le candidat, qui doit être cohérent avec la stratégie de l'hôpital et de l'institution (projets médicaux innovants, amélioration de la qualité, de la sécurité et de l'efficience des prises en charge, développement de l'activité).
 - b. Aptitude à la conduite de projet (en responsabilité unique et/ou contribution).
- 2) Compétences managériales
 - a. Aptitude à l'animation d'une équipe médicale.
 - b. Aptitude relationnelle.
 - c. Qualité du volet managérial décrit dans l'avant projet de pôle.
 - d. Le cas échéant, formations reçues dans le domaine managérial.
- 3) Compétences techniques
 - a. Toute expérience de « gestion » de structures médicales ou de recherche est bienvenu.
 - b. Participation à des activités transversales à l'hôpital, à l'AP-HP ou au plan régional et national.
 - c. Le cas échéant formations dans le domaine de la gestion hospitalière au sens large.
- 4) Disponibilité
 - Engagement d'une présence efficace (en fonction du nombre de fonctions exercées simultanément).
- 5) Légitimité et sens de l'intérêt général
 - a. Engagement au sein de l'hôpital et/ou de l'AP-HP (CV, rôle institutionnel et représentatif..).
 - b. Qualités humaines reconnues au sein de l'hôpital.
 - c. Capacités à aller au delà de sa spécialité (cf avant projet de pôle).

DOCUMENT DE TRAVAIL

COMPETENCES A ACQUERIR OU RENFORCER NOTAMMENT PAR LA FORMATION

- Des formations institutionnelles seront mises en place pour aider les titulaires de ces fonctions dans les différents domaines de responsabilité (en particulier gestion et analyse des tableaux de bord de pilotage).

CONDITIONS DE NOMINATION

Ces conditions de nomination sont précisées par l'ordonnance du 02 mai 2005.

Le Praticien responsable est nommé par décision conjointe du Directeur Général, du Président de la CME et du Doyen. Ces nominations interviennent après avis :

- du Conseil de Pôle siégeant en formation restreinte aux personnels médicaux, odontologiques et pharmaceutiques ;
- de la CME ;
- du Conseil Exécutif ;
- du Conseil restreint de gestion des unités de formation et de recherche ;
- du Président du comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique.

La procédure AP-HP est précisée dans un document joint au dossier.

- La fonction de Responsable Médical de Pôle n'est pas compatible avec celle de Président de CCM et de Doyen.
- Le responsable de pôle est désigné pour quatre ans.

DOCUMENT DE TRAVAIL