



*« Là où il a y a une volonté,
il y a un chemin »*
Albert Einstein

Les Instituts de Formation aux Métiers de la Santé :
quels directeurs pour demain ?

ANdEP
Association Nationale des Directeurs d'École Paramédicale



SOMMAIRE

En préambule	P. 3
I/ Quel(s) directeur(s) d'institut aux métiers de la santé pour demain ? L'ambition de l'ANdEP	P. 6
II/ Imaginer l'avenir des métiers de directeurs d'institut à partir des grandes tendances d'évolution	P. 10
Préambule méthodologique	P. 11
01 / Porter une stratégie tournée vers l'avenir	P. 12
02 / Comprendre les évolutions sectorielles et s'en saisir	P. 17
03 / Rayonner sur un territoire	P. 24
04 / Manager et organiser	P. 28
05 / Piloter et gérer	P. 34
06 / Quelle(s) organisation(s) pour demain ?	P. 38
III/ Les fiches métiers prospectives	P. 41
Préambule méthodologique	P. 42
En synthèse, les champs de compétences des directeurs de demain	P. 43
01 / « Directeur d'institut de formation aux métiers de la santé »	P. 44
02 / « Directeur de département d'institut de formation aux métiers de la santé »	P. 48
03 / « Directeur de la recherche »	P. 52
04 / « Directeur du développement commercial et des partenariats »	P. 55



EN PRÉAMBULE...

EN PREAMBULE...

A la suite des travaux prospectifs menés sur les évolutions du champ de la formation paramédicale et sur les scénarios d'organisation des instituts de formation aux métiers de la santé, l'ANdEP s'interroge sur le futur du métier de Directeur.

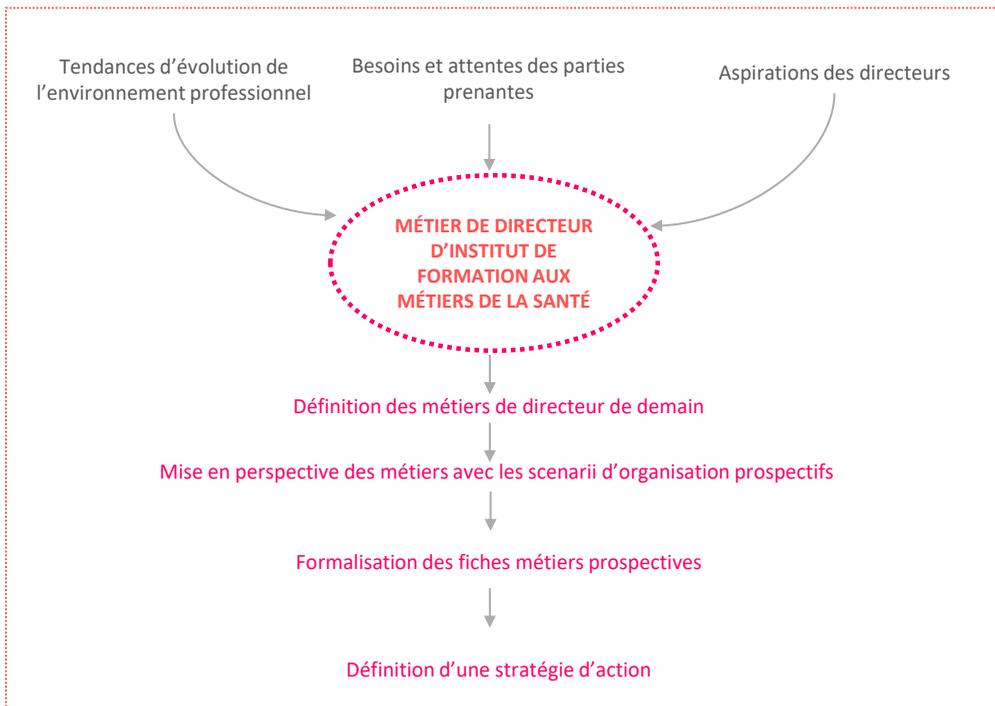
Comment sera ce métier demain ?

Dans quel(s) environnement(s) s'exercera-t-il ? Y aura-t-il un ou des métiers ? Et dans ce cas, quels seront les missions, activités et compétences des futurs directeurs ?

Afin de répondre à ces interrogations, l'ANdEP s'est engagée dans une démarche, dont les étapes sont les suivantes :

1. Définir les contours du ou des métiers au regard de trois dimensions : les tendances d'évolution de l'environnement professionnel ; les besoins et attentes des parties prenantes des directeurs d'instituts ; les aspirations et ambitions des directeurs eux-mêmes.
2. Cibler les scénarii prospectifs d'organisation à interroger
3. Stabiliser les fiches métiers prospectives au regard des scénarii d'organisation retenus
4. Définir une stratégie d'action pour concrétiser le(s) directeur(s) de demain.

Ce travail a été réalisé entre janvier et septembre 2017, parallèlement à la mission IGAS-IGENR « Pour une meilleure intégration des formations paramédicales à l'université ».



EN PREAMBULE...

Plus précisément, la méthodologie retenue a été la suivante :



CADRAGE DU PROJET JANVIER-FEVRIER 2017

- Analyse documentaire pour prendre connaissance des évolutions de l'environnement
- Captation des tendances via 5 entretiens avec des experts
- Captation des besoins et des attentes des parties prenantes via 13 entretiens individuels
- Formalisation de la note de tendances et des besoins/attentes des parties prenantes

Note de tendances



IMAGINER LA FONCTION DE DIRECTEUR DE DEMAIN MARS-AVRIL 2017

- Atelier créatif « Et nous, demain ? »
- Atelier prospectif « Analyse de la note de tendance »

Formalisation des ambitions de l'ANdEP & Enrichissement de la note de tendances



QUESTIONNER LES FICHES METIERS AU REGARD DES SCENARII PROSPECTIFS MAI-JUIN 2017

- Atelier « Sélection des scénarii d'organisation à investiguer et prototypage d'une première version des fiches métiers »
- Formalisation définitive des fiches métiers prospectives

Fiches métiers prospectives



STRATEGIE D'ACTION FORMALISEE JUIN-SEPTEMBRE 2017

- Atelier « Construire notre stratégie d'action »
- Entretiens complémentaires pour enrichir la stratégie d'action
- Formalisation définitive de la stratégie d'action

Stratégie d'action

QUEL(S) DIRECTEUR(S) D'INSTITUT AUX MÉTIERS DE LA SANTÉ POUR DEMAIN ? L'AMBITION DE L'ANdEP (1/3)

L'ANdEP s'est prêtée à l'exercice d'imaginer ce que pourrait être le directeur d'institut « idéal » pour demain... pour penser les évolutions de ce métier au regard de sa raison d'être et de ses valeurs professionnelles.

RAISON D'ÊTRE & MISSIONS

Demain, le directeur d'institut de formation aux métiers de la santé sera un acteur au service du bien commun : le développement de l'humain et de la santé sur un territoire.

- **Il est au service des usagers**, en répondant aux besoins de santé du territoire par une offre de formation évolutive, adaptée et accessible. Cette offre de formation, qui favorise différentes approches du soin, est connectée aux avancées de la recherche scientifique.
- **Il est au service des professionnels de santé**, en participant activement à l'évolution des professions soignantes et au développement continu de leurs compétences.
- **Il est au service des étudiants**, en les accompagnant dans leur construction identitaire, à la fois professionnelle et citoyenne. Dans cette perspective, l'Institut de formation sera un espace-temps de socialisation professionnelle construit sur des principes forts : respect, bienveillance, prise en compte de la singularité de chaque étudiant dans ses aspirations et sa progression, droit à l'erreur. La formation dispensée dans les instituts sera à la fois professionnalisante et d'enseignement supérieur.
- **Il est au service de ses équipes et de leur épanouissement**. En tant que manager, il accompagne le développement des compétences de ses collaborateurs. Il s'attache également à révéler et à mettre en valeur les talents de chacun.

Demain, le directeur occupera un rôle de stratège territorial, ayant à cœur de créer de la valeur pour les bénéficiaires de son action. Il aura pour mission d'élaborer une stratégie de formation aux métiers de la santé sur un territoire avec une pluralité d'acteurs, de la mettre en œuvre en mobilisant les ressources pertinentes, de l'évaluer et de l'améliorer de manière continue.

Demain – et plus que jamais au regard des enjeux éthiques et des attentes toujours plus fortes des professionnels, étudiants et usagers – la fonction de directeur d'institut de formation aux métiers de la santé reposera sur des valeurs humanistes.

- **Ouverture** : sur les besoins et opportunités du territoire, sur les avancées scientifiques et les innovations pédagogiques, sur les évolutions de l'environnement, sur les attentes des étudiants et professionnels, sur les différents métiers de la sphère sanitaire et médico-sociale, sur les initiatives et les propositions créatives des équipes...
- **Bienveillance et respect** : vis-à-vis des étudiants, des professionnels en formation, des équipes... dans une logique de symétrie des attentions : « Les étudiants pourront transmettre dans leur métier de soignant ce qu'ils auront vécu et reçu durant leur formation. Les formateurs pourront transmettre aux étudiants ce qu'ils vivront en termes de management et de dynamique d'équipe. »
- **Équité** : en proposant des formations accessibles sur le territoire, en veillant à donner sa chance à chacun...



QUEL(S) DIRECTEUR(S) D'INSTITUT AUX MÉTIERS DE LA SANTÉ POUR DEMAIN ? L'AMBITION DE L'ANdEP

QUEL(S) DIRECTEUR(S) D'INSTITUT AUX MÉTIERS DE LA SANTÉ POUR DEMAIN ? L'AMBITION DE L'ANDEP (2/3)

ACTIVITES

- **Elaborer, en partenariat avec de multiples acteurs, une stratégie de formation territoriale partagée, porteuse de sens et répondant aux enjeux de santé publique**
 - Le directeur co-construit avec ses parties prenantes territoriales (centres hospitaliers, acteurs du secteur médicosocial, EPHAD, professionnels en libéral, universités...) une stratégie de formation lisible et partagée, en lien avec les enjeux locaux et les évolutions sociétales.
 - Le directeur est le pilote et le garant de la stratégie ; il fédère autour d'elle et la communique.
- **Piloter, mettre en œuvre et évaluer la stratégie de formation territoriale**
 - Le directeur effectue les choix nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie, notamment en matière de mobilisation et d'allocation de moyens financiers et humains. Il est autonome dans la gestion de son budget, tout en étant en lien étroit avec l'université, le Conseil Régional et l'Etat sur cette thématique.
 - Le directeur se dote d'un système de pilotage et d'évaluation de la stratégie.
- **Piloter et orchestrer les projets découlant de la stratégie territoriale de formation**
 - Le directeur impulse, pilote et anime, en direct pour certains projets stratégiques ou par l'intermédiaire de chefs de projet, les projets permettant la concrétisation de la stratégie territoriale de formation.
 - Le directeur pilote la construction d'offres de formation et de parcours d'apprentissage adaptés aux besoins des différents publics.
- **Construire une vision prospective en étant dans une veille permanente et en captant les signaux faibles**
 - Le directeur est dans l'anticipation. Il est attentif aux évolutions : des besoins de santé ; des professions de soins ; des publics étudiants, de leurs modes d'apprentissage et de leurs enjeux ; de la recherche ; du champ de la pédagogie ; du digital ; des organisations et modes de management...
 - Le directeur met en œuvre les moyens de capter ces évolutions et de les communiquer notamment à son équipe et à ses partenaires.
 - Le directeur est un « découvreur » d'opportunités et de tendances émergentes sur un territoire.
- **Développer le travail en réseau et les partenariats sur le territoire en jouant un rôle d'interface**
 - Le directeur est un « ensembleur » territorial qui, par sa connaissance de plusieurs univers et sa capacité à parler « plusieurs langues », crée du lien entre différents réseaux : la sphère hospitalière et la sphère libérale ; les acteurs locaux et les acteurs nationaux ; les filières médicales, paramédicales et médico-sociales ; le politique et le terrain ; l'université et l'enseignement professionnalisant...
 - Le directeur repère les réseaux formels et informels et y participe.
 - Le directeur construit des partenariats créateurs de valeur pour ses bénéficiaires.
 - Le cas échéant, le directeur peut coordonner plusieurs instituts sur son territoire.
- **Favoriser l'innovation et la créativité au sein des équipes par la mise en place d'organisations agiles et ouvertes**
 - Le directeur permet « l'ouverture des possibles » en mettant en place des organisations agiles, horizontales et ouvertes, capables de s'adapter aux changements continuels et d'en tirer parti.
 - Le directeur donne à ses équipes les moyens de sortir du cadre en instaurant « des espaces de flottement et d'innovation » dans l'Institut.
 - Le directeur favorise l'innovation et la créativité en développant le travail collectif et transversal.

QUEL(S) DIRECTEUR(S) D'INSTITUT AUX MÉTIERS DE LA SANTÉ POUR DEMAIN ? L'AMBITION DE L'ANDEP (3/3)

ACTIVITES (suite...)

- **Libérer les énergies par une posture de manager-coach et développer les ressources humaines**
 - Le directeur autonomise et responsabilise ses collaborateurs, en passant d'un modèle d'organisation pyramidal et centralisateur à un système ouvert et horizontal.
 - Le directeur prend de la hauteur par rapport à ses équipes et se positionne dans un rôle de décisionnaire et de conseil bienveillant.
 - Le directeur constitue l'équipe avec les compétences pertinentes pour répondre aux enjeux et mettre en œuvre la stratégie de formation. Le directeur est également un développeur des compétences de son équipe.
- **Promouvoir les professions de santé à l'extérieur de l'Institut de formation aux métiers de la santé**
 - Le directeur occupe un rôle politique : il est le représentant de l'Institut dans les instances et les groupes de travail politiques et stratégiques.
 - Le directeur assure le rayonnement de l'Institut et de son action à l'externe.
 - Le directeur contribue à la valorisation des professions de santé.
- **Présider et/ou participer aux instances de gouvernance de la structure**
 - Le directeur préside ou participe aux instances suivantes : comité stratégique/conseil d'administration, comité pédagogique, conseil de formation et de la vie étudiante, conseil scientifique présidé par un pédagogue habilité de la filière métier (doctorat)...

Parce qu'il est essentiel d'imaginer les métiers de directeurs de demain au regard des évolutions de l'environnement et des attentes des parties prenantes, 18 entretiens semi-directifs ont été menés avec :

- **Des « experts » du secteur de la formation paramédicale**
 - Frederik Mispelblom-Beyer, Sociologue, Maître de conférence à l'Université d'Evry
 - Christophe Debout, Chaire de la Santé Sciences Po
 - Laurence Piron, Responsable de Formation, Croix Rouge
 - Jean-René Ledoyen, Responsable de la filière Directeurs des Soins, École des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP)
 - Paule Bourret, Cadre de santé Formatrice IFCS (Institut de Formation des cadres de santé) , CHU Montpellier
- **Des parties prenantes « opérationnelles » des Directeurs d'Instituts de Formation aux Métiers de la Santé**
 - Françoise Jeanson, Conseillère Régionale déléguée à la Santé et à la Silver Economy, Association des Régions de France
 - Catherine Ladoy, Cheffe de service « Formations sanitaires et sociales », Conseil Régional Ile-de-France,
 - Olivier Remy-Néris, Professeur des Universités, Université de Bretagne Occidentale
 - Nacéra Benchérif, Cadre de santé formatrice IFCS (Institut de Formation des cadres de santé), Assistance Publique-Hôpitaux de Paris
 - Nadiège Baille, Directrice Générale Adjointe, Hospices Civils de Lyon
 - Tarek Mahraoui, Vice-Président Affaires Académiques, FAGE (Fédération des associations générales étudiantes)
 - Patrice Lombardo, Directeur des soins, IFSI (Institut de Formation en Soins Infirmiers) Annecy
 - Martine Fontaine, Conseillère pédagogique régionale, ARS Nouvelle Aquitaine
 - Mathieu Rocher, Directeur, Centre Hospitalier de Saint-Dié-des-Vosges
 - Christiane Charron, Cadre de santé Formatrice IFCS (Institut de Formation des cadres de santé), CHU de Nantes
 - Maryline Dejean, Cadre de santé Formatrice IFMA (Institut de Formation des Métiers d'Aide), CHU de Nantes
 - Pierrick Moreau, Coordonnateur général des Instituts, CHU de Nantes,
 - Christine Ammirati, Coordinatrice Générale de Simusanté, CHU Amiens



IMAGINER L'AVENIR DES MÉTIERES DE DIRECTEURS D'INSTITUT À PARTIR DES GRANDES TENDANCES D'ÉVOLUTION

STRATEGIE

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Le directeur est sur la stratégie et c'est **une stratégie multi-dimensionnelle** : pédagogique, business, recherche... »
- « Si les directeurs veulent tirer leur épingle du jeu, ils doivent se positionner comme les porteurs d'une politique de formation et s'entourer d'experts en gestion. Il faut revenir à l'utilité sociale : le directeur donne le cap en matière de politique de formation aux soins, au regard des besoins et des évolutions des métiers, notamment sur le territoire. **Les directeurs d'aujourd'hui sont tirés vers des logiques programmatiques, bureaucratiques, logistiques...** On n'est pas sur un niveau politique ! Quelle infirmière veut-on demain ? Les écoles doivent se positionner ! »
- « Demain, il y aura un institut support qui aura pour mission de fédérer l'ensemble des instituts du territoire. Il faudra définir qui fait quoi en termes de formation. Il faut un vrai projet pédagogique de territoire, en s'appuyant sur les compétences du territoire et des instituts. »
- « Le directeur coordonnateur est dans la définition de la politique générale de formation qui s'inscrit dans la politique générale. Il coordonne et rédige un projet stratégique ; il est l'entraîneur des différents directeurs pour répondre au projet stratégique. »
- « Je trouve qu'il y a un manque de leadership de la part des directeurs : ils doivent avoir une vision, embarquer, être dans l'innovation ! On reste dans une forme de confort. »
- « **On est aujourd'hui sur des projets pédagogiques techniques alors que l'enjeu est : comment le directeur peut-il être porteur d'une vision au sens politique !** Comment on élabore une offre de formation sur un territoire donné avec des modalités pédagogiques adaptées ? »
- « Le directeur a clairement une dimension stratégique : « comment je travaille aujourd'hui pour préparer demain ». C'est être dans la même logique qu'un directeur d'hôpital avec un projet d'établissement. »
- « Le directeur coordonnateur doit être un visionnaire, il doit savoir mettre en place un projet stratégique (et non pédagogique : cela appartient au directeur adjoint cadre de santé), qui est en transversalité avec les différents projets pédagogiques. Il doit faire des choix budgétaires et stratégiques : comment on mutualise ? comment on intègre les NTIC ? Les nouvelles façons d'apprendre ? **Le directeur n'a pas besoin d'être un expert ou un praticien pointu mais il doit être capable de prendre une décision éclairée : il ne fait pas de l'ingénierie pédagogique mais de l'ingénierie macro (politique, stratégique, gestionnaire...).** »

01 /

PORTER UNE STRATEGIE TOURNEE VERS L'AVENIR

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Décider de manière concertée des orientations politiques de l'Institut au regard des besoins de l'environnement et de leurs évolutions, en s'appuyant sur les valeurs de l'Institut
- Définir de manière concertée la stratégie de l'Institut dans ses différentes composantes : offre de formation, recherche, innovation, développement commercial, Qualité
- Evaluer la stratégie globale de l'Institut.
- Participer dans le cadre du comité de direction au développement de la stratégie de l'Institut, notamment sur les volets métier(s) et pédagogie
- Participer dans le cadre du comité de direction au développement de la stratégie de l'Institut, sur le volet recherche
- Définir la stratégie commerciale et partenariale sur la base de la stratégie de l'Institut
- Elaborer un projet pédagogique de département professionnalisant et académisant, en étroite collaboration avec les autres départements et les directions fonctionnelles

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les principes de la stratégie (éléments constitutifs, techniques de mise en œuvre...)
- Les principes généraux d'économie de la santé
- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique

Savoir-faire

- Concevoir des scénarii facilitant la prise de décision
- Elaborer un business plan
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Expliciter la vision et les finalités de l'Institut
- Donner du sens
- Elaborer un business plan

Savoir-être

- Avoir une vision globale
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

PROSPECTIVE

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Le directeur doit être dans la prospective, **se positionner sur les sujets émergents** ».
- « Les directeurs doivent s'emparer des dimensions prospectives : **ils doivent lire les programmes régionaux de santé, avoir une vision du plan santé, de la loi santé... et inférer de ces lectures les évolutions. Ils doivent aussi pouvoir faire des benchmarks internationaux.** »
- « Les directeurs doivent être dans l'anticipation, dans la captation des dimensions émergentes. Ils doivent également **les communiquer à leur équipe.** »
- « Les directeurs doivent **coller à l'actualité** : quand un plan santé sort, ils doivent le lire et le communiquer à l'équipe pédagogique pour l'intégrer dans la formation. »
- « Il faut être vigilant à ce qui sort pour connaître la médecine de demain, par exemple tout ce qui relève des objets connectés. Le directeur doit être dans une information continue (sites Internet, articles universitaires...) et **une posture de veille permanente** avec l'appui du documentaliste. »
- « Le directeur doit être en mesure de collecter toutes les informations et **d'inférer ce qui va advenir.** »
- « Le directeur doit avoir la capacité à capter les signaux faibles ; lire ; être en veille sur la politique de santé, les évolutions... Pour aider à traduire cela en offre de formation. »
- « Le directeur doit avoir **une vision macro pour être toujours réactif auprès des formations.** »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Construire une vision prospective en organisant et pilotant le système de veille locale, nationale et internationale de l'institut.
- Traduire les tendances d'évolution de l'environnement en orientations stratégiques.
- Organiser la veille concernant les modalités pédagogiques, les dispositifs de formation, les dispositifs de financement
- Capter les signaux faibles et les besoins émergents des partenaires, clients et prospects de l'Institut

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Le secteur de la santé (de son champ d'intervention)
- Le champ de la pédagogie et ses évolutions
- Une expertise dans un domaine de recherche spécifique

Savoir-faire

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans la construction de la stratégie de formation
- Développer, mettre en œuvre et partager une veille scientifique

Savoir-être

- Avoir une vision globale
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

INNOVATION

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Les directeurs doivent sortir d'une culture de soumission à la prescription. **Ils doivent faire vivre le cadre, jouer avec, prendre des initiatives, faire preuve de plus d'audace, vivre, se décentrer...** »
- « Le directeur doit être ouvert, doit **être en capacité de faire évoluer ces maquettes pédagogiques** : il y a un cadre national certes, mais c'est comment trouver des marges de manœuvre là-dedans, comment avoir une flexibilité des apprentissages. »
- « Les directeurs doivent parvenir à relativiser le lien avec l'ARS, qui a de fortes tendances au contrôle. Il doit aussi être capable de relativiser les modalités d'évaluation qui sont très rigides. »
- « Je trouve qu'il y a une forme d'immobilisme, un manque de prise de risques, d'audace de la part des directeurs. Le développement de l'ambulatorio transforme les métiers paramédicaux : il faut repenser la manière d'accompagner les futurs professionnels et on n'a pas vraiment de réflexion là-dessus. **Il faut que les directeurs aient une vision, aient pris la mesure de ces transformations, aient une démarche prospective. Ils doivent être oser, tester, expérimenter : on ne peut pas reproduire alors que le contexte a changé !** »
- « Le directeur doit **stimuler la curiosité intellectuelle de ses équipes** : veille collective ; agilité... le directeur doit créer les conditions de l'organisation apprenante. »
- « J'aimerais que mon directeur **me donne carte blanche sur un projet** : j'aimerais pouvoir discuter de manière ouverte avec lui de l'avant-projet. De manière générale, j'aimerais que le directeur donne le droit à l'expérimentation, à l'essai-erreur. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Favoriser l'innovation et la créativité au sein des équipes par la mise en place d'organisations agiles et ouvertes.
- Susciter la curiosité au sein de son équipe et partager une culture de l'innovation
- Favoriser l'innovation et la créativité par des modes d'organisation et de management adaptés
- « Moderniser » les formations sur la base des évolutions des métiers, des méthodes pédagogiques et des profils et besoins des publics cibles

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

Savoir-faire

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

Savoir-être

- Avoir une vision globale
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

DEVELOPPEMENT COMMERCIAL & MARKETING

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Dans le futur, les CR seront de plus en plus dans **des logiques de critérisation dans l'allocation des budgets**. Les directeurs vont devoir de plus en plus « vendre » leurs projets pour obtenir des subventions. Cela suppose pour les directeurs d'institut de savoir formaliser et présenter leur projet, de faire le marketing de l'offre de l'institut, de proposer des projets innovants, de calculer leurs coûts... »
- « Le directeur doit **impulser la réponse à des Appels d'Offres**, par exemple sur la formation des demandeurs d'emplois, pour diversifier les ressources financières de l'institut. »
- « Le directeur doit être en mesure de **faire rentrer d'autres recettes**, par exemple en créant des filières prépa concours, en créant des formations modulaires relevant de la formation continue finançable. »
- « Les directeurs doivent **se positionner sur le Développement Professionnel Continu** et notamment sur certains dossiers : formation au tutorat, analyse de pratiques, retours d'expérience. Les formateurs ont toute expertise pour le faire. »
- « Les modalités pédagogiques doivent être pensées du point de vue de l'apprentissage ET de la rentabilité. »
- « Le directeur doit être un **promoteur du développement de la formation continue**. Il doit avoir des connaissances en ingénierie de formation. Il doit être capable de faire de l'ingénierie financière ou alors d'avoir quelqu'un en ressource pour la connaissance dans le montage de projets de financement et dans l'analyse de rentabilité. »
- « Le directeur doit **rencontrer ses homologues pour définir les orientations sur un territoire et nouer des partenariats**, cela diminue la concurrence et augmente la reconnaissance des métiers ». »
- « La formation continue est une grosse activité, qui génère des recettes. Cela suppose de **savoir répondre à des Appels d'Offres, d'être dans la veille, la réactivité et aussi de savoir convaincre sa direction que cela rapporte !** La mesure de l'efficacité via le contrôle de gestion est très importante. »
- « Le décret qualité des OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) suppose de savoir répondre à des obligations réglementaires, c'est le corollaire des recettes. C'est impératif de **travailler à l'habilitation des formateurs à dispenser des formations continues**. »
- « Les étudiants ont des attentes concernant l'**homogénéisation des frais d'inscription**. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Définir la stratégie commerciale et partenariale sur la base de la stratégie de l'Institut
- Articuler les projets de développement commercial et partenarial avec les projets des départements de l'Institut
- Elaborer la politique tarifaire de l'offre de formation continue
- Identifier les leviers de rentabilité de la politique commerciale de l'Institut
- Evaluer la performance de la stratégie commerciale
- Identifier des cibles commerciales pertinentes et déterminer des objectifs de chiffre d'affaires pour chaque cible
- Développer et maintenir des partenariats financiers et commerciaux
- Gérer la contractualisation avec les partenaires
- Réaliser l'ingénierie financière des projets et des dispositifs de formation dans une logique d'optimisation de la rentabilité de l'Institut
- Piloter la réponse à des appels d'offres et des référencements auprès de clients ou prospects
- Soutenir les équipes dans le développement commercial et partenarial

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Connaître les fondamentaux du marketing
- Connaître les fondamentaux du développement commercial
- Connaître la réglementation et le système de financement de la formation continue
- Connaître la réglementation en matière de santé, formation, administration, code des marchés publics et droit du travail
- Connaître l'offre de formation du territoire dans son champs d'intervention

Savoir-faire

- Elaborer un business plan
- Savoir analyser un besoin
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Elaborer des messages clés en fonction de cibles
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement
- Décrypter les ratios financiers pour évaluer la performance

Savoir-être

- Etre capable de se positionner, de trancher
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse



02 /

COMPRENDRE LES EVOLUTIONS SECTORIELLES ET S'EN SAISIR

EVOLUTION DES BESOINS EN SANTE

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « **Les enjeux de chronicité, de polyopathie, de développement des soins palliatifs...** vont transformer l'offre de soins. Le directeur d'institut doit orienter son projet pédagogique sur ces nouvelles dimensions. »
- « **Le préventif, la médecine personnalisée, l'e-santé, l'observance** se développent. Comment construire des offres de formation et des modalités pédagogiques pour répondre à ces enjeux ? »
- « Un enjeu fort sur lequel les directeurs doivent se positionner : comment travaille-t-on **l'éthique** dans le contexte de révolution des soins ? »
- « L'accès à l'information change la donne dans **le rapport entre soignant et soigné**. Il faut former les professionnels au fait d'entendre le questionnement des patients ! L'agressivité du patient est un symptôme : comment on fait bouger notre posture en tant que professionnel ? Le rôle du directeur : ouvrir sur l'extérieur, vers les associations de patients, comprendre les patients d'aujourd'hui ; par exemple accueillir dans un cours les associations de patients, travailler avec... »
- « **Le directeur n'a pas forcément besoin d'une connaissance approfondie des contenus, mais il a besoin d'une connaissance des champs disciplinaires**, car sinon comment serait-il en mesure d'évaluer et de faire progresser son équipe ? Le directeur doit être une personne ressources pour construire et exercer son métier de formateur, tout en laissant de l'autonomie. Le directeur doit être en lien avec les évolutions, il doit être capable de les critiquer et de les encourager, ce qui suppose un minimum de connaissances. »
- « **Ce qui pose question dans les instituts, c'est que si on est enseignant, on ne fait plus de clinique**. Est-ce suffisant pour être à l'écoute des changements sociétaux ? Comment connecter davantage l'institut aux évolutions ? »
- « **Idéalement, les directeurs de soins et les cadres formateurs pourraient garder une activité de soins ; cela leur permettrait de rester au plus près des évolutions**, de mieux les comprendre. A ce titre, le modèle PUPH est intéressant. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Construire une vision prospective en organisant et pilotant le système de veille locale, nationale et internationale de l'institut.
- Traduire les tendances d'évolution de l'environnement en orientations stratégiques.
- Développer, mettre en œuvre et partager une veille scientifique
- « Moderniser » les formations sur la base des évolutions des métiers, des méthodes pédagogiques et des profils et besoins des publics cibles
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Le secteur de la santé
- Les principes généraux d'économie de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la recherche
- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique

- L'offre de formation du territoire dans son champ d'intervention

Savoir-faire

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Adapter son projet de département en continu, en fonction des évolutions du contexte

Savoir-être

- Avoir une vision globale
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

EVOLUTION DU SYSTEME DE SANTE ET DES PROFESSIONS DE SANTE (1/2)

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

Transformations des professions de santé : quelques éléments généraux

- « Les directeurs doivent **répondre par leur offre de formation aux enjeux des transformations du travail hospitalier : le stress, les risques psychosociaux, l'introduction de robots dans les blocs opératoires...** »
- « **La réorganisation en filières de l'hôpital, qui était initialement structuré en disciplines, a des conséquences sur les compétences attendues des professionnels**. Par exemple les infirmières au sein de la filière digestive doivent répondre à une prise en charge d'un patient en médecine comme en chirurgie. C'est à prendre en considération dans la formation. »
- « **Pour les formations des cadres de santé**, il y a urgence à réingénier les diplômés pour coller aux évolutions ! »
- « Il y a aujourd'hui un fort enjeu de coordination entre les professionnels de santé, avec notamment la mise en place de plateformes. Il y a là matière à **construire une offre de formation adaptée pour de nouveaux métiers, par exemple de coordonnateur de parcours de soins**. »
- « Les professionnels de santé doivent pouvoir **gérer les crises, la pression médiatique**, avec la judiciarisation. »
- « On a observé, en tant que recruteur, une **certaine dégradation de l'état d'esprit des professionnels formés** : il y a une forme de zapping dans leur comportement. Les instituts devraient travailler sur la dimension posturale et la responsabilité. »
- « Le directeur doit s'intéresser à la qualité de vie au travail des étudiants, à leur éducation à la santé. **Les parcours de formation génèrent du stress : comment équipe-t-on nos professionnels en devenir pour qu'ils développent des stratégies d'adaptation efficaces ?** Le projet pédagogique doit être cohérent entre la façon dont on considère l'humain que l'on soigne et l'humain que l'on forme, dans une logique de symétrie des attentions. »
- « Dans le paysage de la santé de demain, un professionnel n'occupera pas le même métier toute sa vie : il y a un véritable enjeu pour les directeurs de pouvoir **construire des dispositifs permettant des parcours individualisés vers d'autres filières professionnelles** (informatique, numérique...). »

Transformations des professions de santé : le développement de l'ambulatoire

- « Le directeur doit **prendre le tournant de l'ambulatoire et se détacher de l'hôpital** : il faut une ouverture sur le médico-social, qui est le gros besoin de demain alors même que ce n'est pas un secteur valorisé. Il faut trouver d'autres lieux de stage que l'hôpital. »
- « On forme trop pour les hospitaliers ! **Il faut aussi former pour le libéral, les maisons de retraites...** »
- « Les directeurs **doivent se saisir des alternatives à l'hospitalisation et les convertir en offres de formation**. Il faut croiser le projet de soins et le projet social pour avoir un projet de vie. »
- « **Le parcours du patient fonctionnera si les acteurs intègrent cela dès leur formation initiale**. Il faut développer un maximum de liens et d'expériences sur tous les secteurs de la prise en charge, avec par exemple un passage obligé : chez les infirmières libérales, le maintien à domicile, les structures d'hébergement... La connaissance du secteur libéral essentiel pour comprendre la continuité de la prise en charge du patient. **Il faut développer les comportements d'ouverture chez les étudiants ; il y a un enjeu de socialisation par la formation : « comment je vais raisonner en parcours de soins, en coordination, en réseaux ? »** »

EVOLUTION DU SYSTÈME DE SANTE ET DES PROFESSIONS DE SANTE (2/2)

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

Transformations des professions de santé : le rapprochement des professions de santé et leur coopération

- « **Les professionnels de santé vont travailler de plus en plus au domicile du patient, ce qui implique un accroissement de la coopération avec les autres professionnels** : aide-soignants, auxiliaire de vie, assistant social... Cela suppose de connaître leurs comportements, leurs modes de fonctionnement. Il faut travailler la transversalité en formation ! »
- « **Le décloisonnement des formations est très important : la coopération entre les métiers doit se faire dès l'entrée en formation : comment l'institut est un espace de socialisation à la collaboration et à la solidarité, par des cours communs, des ateliers pratiques, des situations de soins communes...** »
- « **Le directeur doit œuvrer pour le développement de l'interprofessionnalité, en permettant la rencontre et le croisement des champs sanitaire, social, professionnels.** Par exemple, en fait travailler ensemble tous les étudiants d'un territoire sur des cas cliniques. »
- « **Le directeur de demain sera multifilières, ce qui suppose d'avoir la capacité à comprendre des cadres conceptuels, des référentiels différents du sien.** »
- « **C'est très intéressant d'avoir des formations pluriprofessionnelles, transversales en plus d'une mutualisation des ressources.** On pourrait imaginer des formations avec du e-learning et des cours communs interfilières, tout au long du parcours de formation. »
- « **Il y a un véritable enjeu de décloisonnement** : entre formation initiale et continue, entre médical et paramédical, entre cadres du privé et du public. »
- « **Le stage est un formidable outil de décloisonnement.** Ce serait intéressant d'avoir une cartographie des stages sur un territoire et à explorer durant son parcours d'apprentissage. »
- « **Les référentiels de formation doivent être construits avec des UE communes sur le même semestre.** Par exemple, les enseignements de santé publique ont lieu à la même période pour tous les étudiants paramédicaux pour qu'il y ait un travail en commun sur cette notion. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Construire une vision prospective en organisant et pilotant le système de veille locale, nationale et internationale de l'institut.
- Traduire les tendances d'évolution de l'environnement en orientations stratégiques.
- Développer, mettre en œuvre et partager une veille scientifique
- « Moderniser » les formations sur la base des évolutions des métiers, des méthodes pédagogiques et des profils et besoins des publics cibles
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques
- Capter les signaux faibles et les besoins émergents des partenaires, clients et prospects de l'Institut

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Le secteur de la santé
- Les principes généraux d'économie de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la recherche

- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique
- L'offre de formation du territoire dans son champ d'intervention

Savoir-faire

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Adapter son projet de département en continu, en fonction des évolutions du contexte

Savoir-être

- Avoir une vision globale
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

EVOLUTION DE LA PEDAGOGIE (1/2)

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « **Les directeurs doivent penser campus du futur** : cours à distance, MOOC, plateforme... et non cours magistraux à l'ancienne ! Les directeurs doivent aller sur le terrain de l'innovation pédagogique, s'ouvrir, travailler avec l'université, aller voir ce qui se fait ailleurs... Bref, être orientés « apprentissages du futur » ! »
- « **Le directeur doit concevoir un projet pédagogique et animer l'équipe pour rendre la formation la plus professionnalisante et la plus académisante possible. C'est vraiment mettre en œuvre la notion de scholarship** : hybrider l'approche clinique professionnalisante avec un contenu académique pour une juste utilisation des savoirs scientifiques ; développer des savoirs scientifiques continus par la recherche ; développer une pratique fondée sur l'analyse de données probantes ; éclairer les choix pédagogiques à l'aune des savoirs scientifiques des sciences de l'éducation. L'utilisation des savoirs scientifiques doit permettre d'éclairer les décisions cliniques et pédagogiques. Le scholarship, qui consiste en l'articulation de plusieurs domaines, est la clé du succès ! »
- « **Les choix pédagogiques doivent être pensés au regard de résultats scientifiquement établis et non pas sur des effets de mode** ! C'est au directeur d'accompagner le développement d'une position analytique sur cette dimension. »
- « **Il y a un gros enjeu d'adaptation aux évolutions de la pédagogie ! Les besoins des élèves des générations à venir sont différents** : le cours magistral ou enregistré a vécu. Le développement de l'universitarisation va augmenter le nombre de cours à distance. Il est essentiel que les directeurs aient une vision prospective des enjeux de la formation et qu'ils apportent leur pierre concernant les évolutions à mettre en place : augmentation des liens avec l'université, développement du numérique, du blended learning, de la simulation... »
- « **Aujourd'hui, les directeurs sont sur des dimensions techniques (animation de conseils pédagogiques, connaissances réglementaires sur le statut des étudiants, articulation avec l'université...) mais ils ne sont pas en position de ressources pour les dimensions pédagogiques.** Les formateurs déplorent cela car cela génère un sentiment d'insécurité au travail. **Les directeurs doivent avoir des compétences en pédagogie pour être véritablement ressources auprès de leurs formateurs, notamment les jeunes.** »
- « **La simulation permet des apprentissages collaboratifs inter-filières.** Les directeurs d'instituts doivent être ouverts et extraire de leurs programmes des connaissances partagées avec d'autres filières et être facilitateurs pour trouver des temps de travail collaboratifs. »
- « **Les étudiants attendent de la synergie entre les filières, de pouvoir monter des projets ensemble, ce qui supposerait un schéma intégratif plus fort que les actuelles conventions.** »
- « **C'est difficile de mettre dans le poste de directeur des personnes qui n'ont pas été impliquées à un moment dans la formation, l'ingénierie pédagogique, la formation continue. Le directeur doit animer, organiser, promouvoir, être force de proposition des innovations pédagogiques.** Par exemple : les MOOC, la simulation, les formations à l'entretien d'explicitation, l'analyse de pratiques, les pratiques réflexives... **Le directeur doit disposer de compétences en pédagogie pour donner des orientations, définir des axes de progrès, évaluer...** Pour promouvoir cela, la formation des collaborateurs est essentielle (au moins de niveau master) ; les directeurs doivent être détenteur d'un niveau master voire doctorat. »
- « **Les directeurs doivent avoir des projets pédagogiques par compétences.** C'est à renforcer, car c'est un attendu. »

EVOLUTION DE LA PEDAGOGIE (2/2)

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Construire une vision prospective en organisant et pilotant le système de veille locale, nationale et internationale de l'institut.
- Traduire les tendances d'évolution de l'environnement en orientations stratégiques.
- Développer, mettre en œuvre et partager une veille scientifique
- Elaborer un projet pédagogique de département professionnalisant et académisant, en étroite collaboration avec les autres départements et les directions fonctionnelles
- « Moderniser » les formations sur la base des évolutions des métiers, des méthodes pédagogiques et des profils et besoins des publics cibles
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques
- Organiser la veille concernant les modalités pédagogiques, les dispositifs de formation, les dispositifs de financement
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation continue tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Le champ de la pédagogie et ses évolutions
- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique
- L'offre de formation du territoire dans son champ d'intervention

Savoir-faire

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans la construction des formations
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Adapter son projet de département en continu, en fonction des évolutions du contexte

Savoir-être

- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

DEVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « La recherche, la formation à la recherche et par la recherche sont des sujets à travailler ; il y a besoin d'une méthodologie plus affinée. Les directeurs auraient intérêt à se rapprocher des structures de recherche. **A minima, le directeur a une sensibilisation à la recherche ; a maxima : c'est un enseignant-chercheur.** Il y a différentes configurations possibles mais c'est une dimension à renforcer de toute façon. »
- « Le rôle du directeur de soins n'est pas de devenir chercheur, **mais d'être persuadé de l'intérêt de la recherche notamment pour réinterroger les pratiques professionnelles et d'impulser une dynamique de recherche vis-à-vis des étudiants et des professionnels pour les accompagner dans des cursus universitaires.** »
- « **Tous les champs qui émergent dans la santé sont des champs de recherche en développement ou à développer.** Il faut donc ouvrir des potentiels de recherche dans les formations paramédicales. »
- « **Le directeur doit avoir un regard critique sur les dispositifs et les méthodologies de recherche que l'institut propose.** Mais le directeur n'a pas besoin d'être un chercheur lui-même ou d'être dans l'accompagnement des étudiants à la méthodologie de recherche. **Il doit avoir une compréhension pour ne pas être exclu des dialogues et négociations avec les partenaires universitaires. Le directeur doit être le maillon qui permette ce partenariat intégratif. Sa capacité à négocier est en lien avec ses connaissances du sujet, ce qui suppose une formation à la recherche du directeur.** »
- « En matière de recherche, il faut développer le travail avec l'université et les centres de recherche. **Les directeurs doivent avoir une sensibilisation à la recherche, mais surtout pour faire de la gestion de projet et de l'organisation.** »
- « Le directeur peut faire **une UE de méthodologie de recherche pour avoir les bases et s'entourer d'un référent recherche dans son institut ou au niveau du GHT.** »
- « Ce serait intéressant que le directeur ait un cursus universitaire, dans une logique de développement de la recherche. Ce serait vraiment intéressant que les **directeurs aient une double appartenance professionnelle/universitaire** notamment sur le volet initiation à la recherche, à articuler avec la clinique/la dimension professionnalisante. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Participer dans le cadre du comité de direction au développement de la stratégie de l'Institut, sur le volet recherche
- Développer, mettre en œuvre et partager une veille scientifique
- Elaborer un projet de recherche, en étroite collaboration avec les départements et les autres directions fonctionnelles
- Définir les objectifs et modalités du projet de recherche
- Coordonner les activités des chercheurs et autres acteurs mobilisés sur le projet de recherche
- Garantir la bonne avancée des projets de recherche par rapports aux objectifs initiaux
- Quantifier les ressources nécessaires au projet de recherche et les négocier auprès du directeur d'Institut
- Confronter les collaborateurs impliqués dans les projets afin de vérifier la pertinence de leurs hypothèses, méthodologies et résultats de recherche
- Maintenir la motivation des collaborateurs tout au long des projets de recherche
- Rendre compte au directeur de l'Institut des résultats des projets de recherche
- Valoriser en interne et en externe les résultats des

recherches produites

- Alimenter par les résultats et méthodologies de recherche les projets des départements
- Elaborer un projet pédagogique de département professionnalisant et académisant, en étroite collaboration avec les autres départements et les directions fonctionnelles

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Le champ de la recherche dans ses aspects institutionnels et financiers
- Les méthodologies et protocoles de recherche
- Détenir une expertise dans un domaine de recherche spécifique

Savoir-faire

- Formuler des hypothèses de recherche
- Mettre en œuvre les méthodologies et protocoles de recherche
- (Voir compétences relatives à la gestion de projet)

Savoir-être

- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Le directeur aura pour responsabilité d'**organiser les liens avec l'extérieur** : le conseil régional, pôle emploi, les structures associatives du maintien à domicile, les ordres professionnels, les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés)... voir même avec des acteurs internationaux. **Le rayonnement externe sera de plus en plus important, d'où l'importance d'avoir un projet de communication externe de l'institut.** »
- « Le texte sur les GHT met en avant la démocratie en santé et le fait que les filières de soins doivent être conçue non de manière administrative mais en fonction de bassin de vie. Il y a de vraies opportunités pour les directeurs d'instituts à jouer la carte du territoire, à faire des partenariats de formation avec le secteur social, médico-social et sanitaire, car la réussite des logiques de soins de territoire repose sur la bonne coopération de ces acteurs. Ici **un rôle de directeur stratège, passeur, « copineur », sachant parler plusieurs langages, pourrait se créer.** »
- « Comment brancher les parcours de soins hospitalo-centrés sur les réseaux de santé des villes qui ont un tout autre logique ? Le directeur d'institut pourrait s'appuyer sur le territoire, **il serait un carrefour de plein de choses : clinique, gestion, finance, intérieur et extérieur de l'hôpital.** »
- « La région a la volonté de mettre en place un **réseau de directeurs d'Instituts pour la mise en œuvre du schéma régional des formations sanitaires et sociales.** Le directeur doit être un **relais** sur le territoire ; il doit être sensibilisé à la politique régionale et ouvert sur ce qui se fait au niveau de la région. »
- « Le directeur doit être ouvert sur l'extérieur, être dans une réflexion territoriale de mutualisation, au-delà de son établissement. **La région a pour objectif de faire des directeurs des partenaires de formation sanitaire sur le territoire.** »
- « Le directeur doit **connaître la démographie et l'épidémiologie de son territoire.** Il doit connaître par un système de veille et analyser les besoins spécifiques du territoire pour donner une teinte au projet pédagogique et faire en sorte que les étudiants perçoivent la réalité des attentes et initiatives locales. **Le directeur doit créer une osmose pour que les activités pédagogiques et les dispositifs d'évaluation aient une utilité sociale sur le territoire.** »
- « **Le projet d'institut doit être en cohérence avec le projet médical, médico-social du territoire.** La cohérence passe par la capacité à identifier les besoins pour préparer l'accompagnement des professionnels de santé par la formation. »
- « **Le directeur doit permettre aux étudiants d'être acteurs sur le territoire, via par exemple des enquêtes de santé publique.** Il y a un enjeu d'éduquer les professionnels de santé à la citoyenneté. C'est en lien avec l'émergence d'un nouveau type de professionnel qui n'est pas que dans le curatif mais aussi dans le préventif. »
- « Les étudiants sont en attente **d'accès à des services** (CROUS, sport, bibliothèque). Cela suppose travailler l'appartenance à des groupements universitaires. »
- « J'ai une attente : **pouvoir discuter avec les directeurs de ce que représentant l'intégration universitaire.** Ce n'est pas évident car ce sont des cadres de santé avec une formation administrative, qui ont une compréhension limitée du monde universitaire. Ce sont deux mondes qui ne se côtoyaient pas ; et qui ne se comprennent pas encore. Une écoute attentive permettrait aux étudiants qui le souhaitent de cohabiter dans des parcours professionnels et universitaires. »
- « Le directeur doit participer aux instances nationales et à la réflexion sur l'ingénierie des diplômés. Il doit avoir une position de formation professionnelle, c'est-à-dire, **favoriser les partenariats intégratifs plus que juxtapositifs : cela suppose de comprendre la culture universitaire.** »

03 /

RAYONNER SUR UN TERRITOIRE

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Construire des partenariats et développer des projets avec une pluralité d'acteurs publics et privés, opérationnels et institutionnels (Conseil Régional, collectivités territoriales, ARS, universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux, Pôle Emploi, ordres professionnels, centres hospitaliers, EPHAD, associations de maintien à domicile, professionnels libéraux, laboratoires pharmaceutiques...).
- Développer des partenariats pour favoriser l'accès aux services étudiants (CROUS, bibliothèque...).
- Inscrire l'institut en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, en développant la dimension universitaire de la formation.
- Développer la stratégie de rayonnement et de communication de l'institut.
- Définir la stratégie commerciale et partenariale sur la base de la stratégie de l'Institut
- Articuler les projets de développement commercial et partenarial avec les projets des départements de l'Institut
- Identifier les acteurs publics et privés, nationaux et internationaux avec lesquels nouer des partenariats pour développer des projets communs et accéder à des financements
- Développer et maintenir des partenariats financiers et commerciaux
- Gérer la contractualisation avec les partenaires
- Représenter et promouvoir l'Institut vis-à-vis des clients et partenaires
- Favoriser la transversalité et les constructions interprofessionnelles en interne et en externe

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la recherche
- L'offre de formation du territoire

Savoir-faire

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Créer des alliances pour influencer sur le devenir des instituts et de la profession de directeur d'institut
- Créer et animer un réseau visant à élargir les possibilités d'action de l'institut
- Assumer un rôle d'ambassadeur de l'institut auprès des différents partenaires
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Savoir-être

- Faire preuve de leadership
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Le directeur doit être présent dans des instances comme la grande conférence de santé. **Il doit travailler sa représentation et sa participation dans les différentes instances.** »
- « **Les évolutions en cours doivent être négociées et non subies par les directeurs.** Le directeur doit se positionner sur les évolutions de demain, être force de proposition vis-à-vis de l'université, de la DGOS (Direction Générale de l'Offre de Soins), de l'ARS. »
- « Le directeur doit avoir **une fonction de lobbying**, d'autant que le métier d'infirmière est peu valorisé alors même qu'il est en grande transformation et monte en complexité. »
- « « Le directeur doit être le porte-parole des impacts des transformations sur les instituts en interne et en externe. »
- « Le directeur doit être capable de **défendre l'essence des professions** dans les instances régionales. L'universitarisation fait fantasmer, mais les formations doivent rester professionnalisantes. Le directeur doit être en capacité de se positionner sur ce sujet dans un système contraignant... et faire prévaloir l'intérêt des professionnels. »
- « Les directeurs ont une vision prospective à imposer notamment pour éviter les yoyos en matière de quotas de formation d'une année sur l'autre : cela passe par **des négociations** sur les aspects financiers avec le CR et sur les quotas avec l'ARS. »
- « Les directeurs doivent se concerter, être force de proposition, prendre les devants sur quelques thématiques : la masse critique, l'offre cohérente avec les besoins du territoire. **Ils doivent avoir un lobbying commun, une visions et une communication communes**, déconnectés des aspects statutaires, et centré sur les questions de formation. »
- « Les directeurs de soins doivent **faire reconnaître la spécificité du relationnel dans les soins**, comme une dimension toute aussi thérapeutique que le médical. »
- « Les directeurs doivent faire preuve **d'esprit de résistances à des volontés des GHT de mutualiser les coûts**. On peut faire des économies en jouant sur des façons d'enseigner plutôt qu'en regroupant tout le monde sur un territoire. »
- Les instituts doivent **valoriser leurs offres, leurs actions, par des interventions, des journées portes ouvertes, des offres...** »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Développer une stratégie d'influence et de lobbying au bénéfice de la stratégie de l'institut
- Développer la stratégie de rayonnement et de communication de l'institut.
- Promouvoir les professions de santé.
- Valoriser les recherches et les innovations produites au sein de l'institut.
- Représenter et promouvoir l'Institut vis-à-vis des clients et partenaires

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la recherche
- L'offre de formation du territoire

Savoir-faire

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles

- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Créer des alliances pour influencer sur le devenir des instituts et de la profession de directeur d'institut
- Créer et animer un réseau visant à élargir les possibilités d'action de l'institut
- Assumer un rôle d'ambassadeur de l'institut auprès des différents partenaires
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Savoir-être

- Faire preuve de leadership
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Le directeur doit être en capacité de coordonner les instituts du GHT et les cadres supérieurs. Il doit être en capacité **d'harmoniser les projets, de mutualiser les moyens humains, les locaux, les matériels et l'équipement.** »
- « La **mutualisation des moyens pédagogiques** est incontournable, mais c'est compliqué car les équipes ne sont pas sensibilisées au partage. »
- « Il y a des **simplifications organisationnelles et administratives à mener, notamment sur les aspects SI.** »
- « on ne prend pas assez en compte les SI en tant que directeur alors que c'est un axe essentiel. »
- « **Il y a un enjeu à passer à des organisations et des méthodes plus agiles.** Comment notre organisation garde de la souplesse, ne tombe pas dans le dogmatisme ? Est-ce qu'en tant que directeur j'ai de la flexibilité organisationnelle, au lieu de me crisper sur des modèles établis ? »
- « Les directeurs devront faire preuve d'adaptabilité : **ils devront être en capacité de sortir des modèles historiques tout en accompagnant le développement des instituts.** »
- « Il y a un mode d'organisation très pyramidale dans les instituts : il y a un **enjeu de démocratisation du fonctionnement.** »

04 /

MANAGER ET ORGANISER

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Superviser la mise en œuvre de la stratégie de l'institut sur les plans RH, financier, matériel et organisationnel, en étroite relation avec le comité de Direction.
- Favoriser l'innovation et la créativité par des modes d'organisation et de management adaptés
- Concevoir l'organisation la plus adaptée au projet de département

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les méthodes et outils de l'accompagnement du changement
- Les principes du management agile

Savoir-faire

- Concevoir un schéma organisationnel

Savoir-être

- Avoir une vision globale
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'esprit d'analyse

MANAGEMENT ET GESTION DE PROJETS (1/2)

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

Management stratégique & coordination

- « Comme les équipes seront plus grosses, il y aura une **dimension managériale plus complexe** : il faudra harmoniser les pratiques au niveau d'un GHT. »
- « Le fait d'avoir un directeur pour plusieurs instituts oblige à être dans **la délégation** et aussi à faire vivre des **temps communs** entre les différentes formations, entre les formateurs. Le directeur doit veiller au projet pédagogique mis en place, il doit le faire vivre, ce qui n'est pas évident car chacun est dans sa chapelle ! Le directeur est dans l'accompagnement du changement ! »
- « **Le management à distance** est un enjeu fort, car on va être sur de la direction multi-sites. Donc cela veut dire : apprendre à se baser sur des relais locaux, déléguer, formaliser les responsabilités... »

Management d'équipe

- « Le directeur doit être un **animateur de l'équipe, un facilitateur, impulser la mise en place de nouvelles méthodes par son équipe.** »
- « Le directeur doit être une **ressource en termes d'informations et de méthodologie.** »
- « J'attends de mon directeur de l'autonomie et j'attends des échanges sur les situations : c'est-à-dire un interlocuteur qui va **me questionner** pour savoir si j'ai envisagé toutes les facettes d'un problème. »
- « J'attends que le directeur **représente l'équipe** auprès du centre hospitalier, remonte les situations et les demandes. Donc le directeur doit avoir une **bonne connaissance de ce qui se passe**. S'il ne connaît pas bien les formations de l'institut, il doit avoir un **bon sens de l'écoute et de la communication.** »
- « Le directeur doit nous laisser une autonomie suffisante pour créer des dispositifs mais **apporter un regard sur la pédagogie et pas seulement managérial pour réinterroger les dispositifs.** J'attends que le directeur nous interroge sur le pourquoi, le comment, nous invite à progresser par rapport à des évolutions qu'on ne connaît pas : la distance, le recul du directeur permet de nous interroger... C'est important que le directeur ait une distanciation et soit au courant de ce qui se passe ailleurs pour ajuster notre niveau d'exigence. »
- « J'attends du directeur qu'il me permette **d'être l'auteur de mon travail.** Il doit être en mesure de **donner du sens, de ne pas confondre finalités et moyens.** »

Management de l'innovation

- « Le directeur de demain sera dans l'**horizontalité**, dans la responsabilisation de ses collaborateurs pour **développer leur capacité à innover** »
- « Le directeur doit être en mesure de **repérer les talents et les potentialités de son équipe**, identifier les personnes capables de créativité. Le challenge, c'est d'arriver à identifier les pépites de chacun. Il faut se donner les moyens de connaître les personnes que l'on a en face de soi, ce qui n'est pas simple avec du management à distance... On est dans un management de confort, il y a une absence de débat et de controverse... »
- « En matière d'animation d'équipe, le directeur est plutôt sur des grandes messes, qui sont très descendantes. Il n'y a pas de **posture de développement de l'intelligence collective de l'équipe.** »

Management de projet

- « Le directeur doit organiser sa structure de façon à être dans un **rôle de chef d'orchestre** : il coordonne des projets et des chefs de projets, mais ne fait pas lui-même. »
- « Le directeur doit penser en équipe le projet : **fixer le cadre de la démarche, structurer et piloter.** »

MANAGEMENT ET GESTION DE PROJETS (2/2)

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Fédérer le comité de Direction autour d'une vision partagée.
- Mettre en œuvre et évaluer le projet de département
- Concevoir, piloter et évaluer les projets pédagogiques
- Expliciter la stratégie de l'Institut et du département à son équipe
- Animer l'équipe autour des projets et activités de la direction
- Soutenir les équipes dans le développement commercial et partenarial
- Animer l'équipe pédagogique autour de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets de formation
- Elaborer un projet de recherche, en étroite collaboration avec les départements et les autres directions fonctionnelles
- Accompagner son équipe dans le changement
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans les projets des directions fonctionnelles de l'Institut
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans le développement de projets novateurs

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les méthodes et outils de l'accompagnement du changement
- Les principes du management
- Les principes du management agile
- Les principes du management de la créativité et

de l'innovation (open innovation, design thinking...)

- Les principes de la gestion de projet

Savoir-faire

- Fixer des objectifs individuels et collectifs
- Planifier et prioriser les actions à mener
- Fédérer et animer une équipe de direction
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité
- Analyser un besoin
- Proposer et mettre en œuvre des projets en identifiant les acteurs à impliquer et en définissant les modalités d'intervention, le calendrier et le format des productions
- Assurer la cohérence entre les projets en termes d'objectifs et de ressources
- Gérer les priorités et suivre l'avancement des actions en vue du respect des échéances
- Prendre en compte les changements, imprévus et aléas pour la bonne poursuite de ses missions et projets
- Animer une équipe projet

Savoir-être

- Faire preuve de leadership
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Faire preuve de distanciation
- Faire preuve d'esprit d'analyse
- Faire preuve de réflexivité

DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « La capacité du directeur d'institut à s'entourer des bonnes personnes est cruciale : pour la recherche, la qualité, les nouvelles technologies de l'information et de la communication...On pourrait même envisager d'avoir des experts transverses aux différents instituts sur un même territoire. »
- « Le directeur doit avoir une vision macro en termes de Gestion des Ressources Humaines : comment je mobilise des compétences sur un territoire ? »
- « Le directeur doit avoir une capacité à recruter de nouveaux métiers qui n'existaient pas historiquement dans les instituts : ou comment je suis capable en tant que directeur de construire des équipes pluriprofessionnelles ou pluridisciplinaires. »
- « De quelles compétences a-t-on besoin dans nos instituts ? Le directeur doit être en mesure de composer une équipe pluriprofessionnelle, aux multiples compétences. »
- « Il y a un manque de réflexion structurée sur le développement collectif des compétences pour répondre aux enjeux de demain. »
- « Le directeur doit être capable de déterminer à l'avance les compétences nécessaires. Il ne doit pas s'enfermer dans une spécialité et favoriser la formation de ses cadres. »
- Avec l'incertitude concernant l'avenir, c'est essentiel de travailler à l'employabilité des collaborateurs. »
- « Les formateurs des instituts doivent aller sur le terrain pour ne pas être déconnectés. »
- « Il y a une réflexion à mener sur le télétravail. Et plus largement sur : comment rester attractifs par rapport au privé »
- « Le directeur doit être en mesure de capter les signaux faibles : climat social, absentéisme... »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Superviser la mise en œuvre de la stratégie de l'institut sur les plans RH, financier, matériel et organisationnel, en étroite relation avec le comité de Direction.
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations stratégiques.
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations du département
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations de la direction

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les fondamentaux de la gestion des ressources

humaines

- La réglementation en matière de santé, formation, administration, code des marchés publics et droit du travail

Savoir-faire

- Mettre en œuvre un plan de développement des compétences de l'équipe
- Identifier les compétences et jouer sur les complémentarités

Savoir-être

- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Faire preuve de distanciation
- Faire preuve d'esprit d'analyse
- Faire preuve de réflexivité

GOVERNANCE ET INSTANCES

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Le directeur doit se recentrer sur son rôle de direction : conseil pédagogique, conseil disciplinaire »
- « Le directeur de l'institut a une dimension politique : il doit être dans des instances de représentation nationales/régionales, il doit être à l'affût des évolutions pour nous les amener et nous permettre de réinterroger nos dispositifs. C'est une courroie pour aller chercher des informations et être un porte-parole à l'extérieur de l'institut. »
- « Il y a un enjeu de démocratie sanitaire : comment est-ce que le directeur ouvre ses espaces de formation aux usagers par exemples avec la création d'une commission des usagers. »
- « Le directeur doit permettre de faire vivre la démocratie étudiante, qui est le corollaire en école de la démocratie sanitaire. »
- « L'implication des étudiants dans la politique et la gestion des instituts est essentielle. Le rôle du directeur est de décider, mais il faut des espaces d'échange et de débat. »
- « Le directeur a une responsabilité particulière dans l'implication des étudiants : il doit créer la participation. »
- « Il y a une grosse attente de démocratisation des instances. On est encore trop sur un modèle de décision discrétionnaire du directeur. Il faudrait s'inspirer du modèle universitaire qui permet de la régulation et des accords entre parties. Les étudiants sont en demande de responsabilisation. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Présider et/ou participer aux instances de gouvernance de la structure.
- Développer un fonctionnement démocratique faisant participer l'ensemble des parties prenantes de l'institut
- Développer une politique de la qualité de vie des étudiants, en partenariat avec l'équipe pédagogique et les terrains de stage

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les enjeux et le fonctionnement de la démocratie étudiante et de la démocratie sanitaire

Savoir-faire

- Concevoir un schéma organisationnel
- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité

Savoir-être

- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Faire preuve de distanciation
- Faire preuve d'esprit d'analyse
- Faire preuve de réflexivité

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Aujourd'hui, les directeurs ont des difficultés sur la gestion financière, le contrôle de gestion et le pilotage des ressources. C'est amplifié par le fait qu'ils n'ont pas la main et/ou la visibilité sur les dimensions budgétaires. **Une plus grande autonomie des directeurs sur les aspects budgétaires et financiers serait un gros plus**, car il arrive régulièrement que la Région finance des projets qui ne sont pas mis en œuvre in fine par les centres hospitaliers. Si les directeurs développent leurs compétences sur ce sujet, ils pourront plus facilement prendre la main dessus et discuter d'égal à égal avec l'hôpital. »
- « Aujourd'hui, la gestion du budget n'est pas considérée comme un élément important de la mission des directeurs. Alors que **c'est essentiel, notamment dans la discussion avec le Conseil Régional** sur les enveloppes allouées. »
- « **Le dialogue de gestion doit être de bonne tenue** et les difficultés doivent être remontées. »
- « Les directeurs de soins doivent être **responsabilisés dans la gestion du budget**, même si l'institut n'a pas de personnalité morale : autrement dit être dans **une logique de résultats avec une autonomie de moyens**. »
- « **Les directeurs doivent être présents lors du débat budgétaire avec le Conseil Régional**. Il leur faut pour cela un minimum de connaissances en analyse financière : connaissances de leurs marges, de leur équilibre budgétaire... »
- « Le coordonnateur est un directeur avec **une responsabilité de gestion, de contrôle de gestion, de gestion des ressources en lien avec la DG**. »

05 /

PILOTER ET GERER

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Superviser la mise en œuvre de la stratégie de l'institut sur les plans RH, financier, matériel et organisationnel, en étroite relation avec le comité de Direction.
- Evaluer la stratégie globale de l'institut.
- Co-construire le budget de l'institut et le faire valider.
- Piloter et assurer la performance, notamment financière, de l'institut.
- Rendre compte de la performance financière de l'institut auprès du ou des financeur(s) et des tutelles.
- Rechercher et négocier des financements publics et privés.
- Piloter et assurer la performance, notamment financière, du département
- Rendre compte de la performance pédagogique et financière du département auprès du directeur d'Institut
- Rendre compte au directeur de l'Institut des résultats des projets de recherche
- Evaluer la performance de la stratégie commerciale
- Elaborer la politique tarifaire de l'offre de formation continue
- Identifier les leviers de rentabilité de la politique

commerciale de l'Institut

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- Les principes du pilotage et de l'évaluation
- Les principes de l'analyse financière et du contrôle de gestion

Savoir-faire

- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre de la stratégie/ du projet
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement
- Elaborer une vision prévisionnelle en matière budgétaire
- Décrypter les ratios financiers pour évaluer la performance de l'institut/ la direction

Savoir-être

- Faire preuve d'esprit d'analyse

REGLEMENTATION

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Le directeur est le **référént administratif et réglementaire** »
- « L'aspect juridique est à renforcer chez les directeurs du fait de la **judiciarisation de la société** : les risques de recours augmentent, ils doivent pouvoir y faire face »
- « Les directeurs doivent renforcer leurs compétences en **gestion du risque juridique**, notamment la gestion des contentieux avec les étudiants. »
- « Il y a un vrai enjeu de renforcement des compétences en **droit des directeurs**. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Appliquer et garantir l'application de la réglementation

Savoir-faire

- Evaluer le risque juridique

Savoir-être

- Faire preuve d'esprit d'analyse

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoirs

- La réglementation en matière de santé, formation, administration, code des marchés publics et droit du travail
- La réglementation et le système de financement de la formation continue

QUALITE ET EVALUATION

LES EVOLUTIONS & LES ATTENTES : ILS NOUS ONT DIT...

- « Les **logiques d'évaluation de l'enseignement supérieur** de type HCERES (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) vont se développer pour les instituts. »
- « A terme, la **sphère universitaire viendra évaluer les instituts** : quelle sera la grille d'évaluation ? Le nombre d'articles académiques produits ? »
- « Les **démarches de Qualité et de certification vont prendre de plus en plus d'importance**, pour les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) notamment. »
- « C'est essentiel d'avoir une **démarche Qualité**, notamment vis-à-vis des OPCA, pour le Développement Professionnel Continu ou le HCERES. »
- « La **certification des écoles** va être un passage obligé. Le directeur est responsable de la certification, de son management et peut s'appuyer sur un responsable qualité. »

LES ACTIVITES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

- Définir de manière concertée la stratégie de l'institut dans ses différentes composantes : offre de formation, recherche, innovation, développement commercial, Qualité
- Piloter et assurer la performance, notamment financière, de l'institut.
- Evaluer la stratégie globale de l'institut.

LES COMPETENCES DES DIRECTEURS DE DEMAIN

Savoir-faire

- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre de la stratégie/ du projet
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés

QUELLE(S) ORGANISATION(S) POUR DEMAIN ? (1/2)

L'ANDEP choisit d'investiguer plus précisément **trois scénarii d'organisation** élaborés lors de la précédente étude conduite par l'association :

- « **Le Macro-Institut autonome*** » ;
- « **L'Institut Universitaire Paramédical** » ;
- « **Le Pôle Universitaire Paramédical** », ce dernier modèle pouvant advenir à plus long terme.

Etant donné le caractère prospectif de la démarche, le modèle GHT tel qu'il se constitue aujourd'hui ne donne pas lieu à un scénario spécifique. Il est en revanche un élément de contexte à prendre en considération dans les scénarii. Il est ainsi possible d'imaginer qu'à l'avenir, les GHT pourraient intégrer des « Macro-Instituts autonomes » ou des « Instituts Universitaires Paramédicaux » ou des « Pôles Universitaires ».

Le choix de l'ANDEP d'investiguer plusieurs scénarii tient également à la conviction suivante : **il n'est pas exclu que, dans les années à venir, plusieurs modèles émergent et soient expérimentés**, en fonction des contextes locaux. En effet, les acteurs interrogés soulignent, pour beaucoup d'entre eux, la grande incertitude entourant le devenir des instituts, de leur gouvernance, et par conséquent de la fonction de directeur.

RAPPEL DES TROIS SCENARII CONSIDÉRÉS :

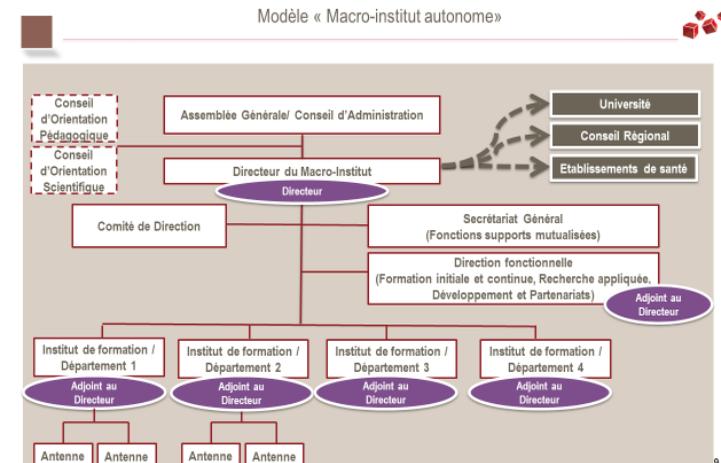
1/ « LE MACRO-INSTITUT AUTONOME »

Ce scénario présente un institut autonome, doté d'une personnalité morale et possédant par conséquent une autonomie budgétaire. Il dispose d'un budget de fonctionnement unique, constitué des financements du Conseil Régional, de la taxe d'apprentissage, des recettes issus des droits d'inscription des formations initiales et continues. Il s'agit d'un modèle « intégré » d'organisation. Les instituts dont il est constitué fonctionnent comme des départements appartenant à une même école, réunis autour d'une stratégie et d'un projet pédagogique communs. Ces départements peuvent correspondre à des instituts d'une même filière ou de différentes filières paramédicales, selon que l'on soit dans une logique territoriale et/ou dans une logique multifilières. Il s'agit donc d'un institut de grande taille, issu du rapprochement puis de la fusion de plusieurs établissements de formation paramédicale. Ce macro-institut peut donc se situer à une échelle de territoire de santé, départementale, voire interdépartementale, en fonction des filières qui y sont présentes.

Ce macro-institut fonctionne comme une entité autonome avec sa propre stratégie formulée en Assemblée Générale ou en Conseil d'Administration, et portée par le directeur. L'opérationnalisation de la stratégie est ensuite portée au sein des départements par des adjoints au directeur du macro-institut et des directeurs fonctionnels.

06 /

QUELLE(S) ORGANISATION(S) POUR DEMAIN ?



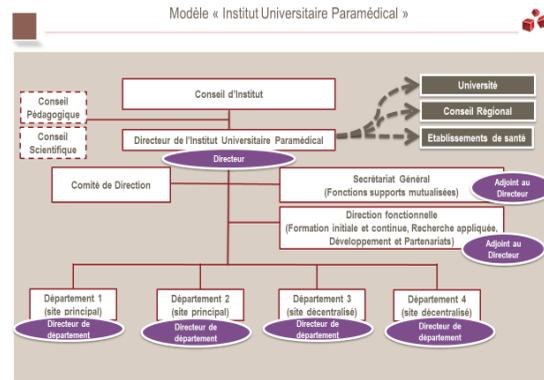
* Nommé « Macro-Institut indépendant » dans le précédent rapport de l'ANDEP

QUELLE(S) ORGANISATION(S) POUR DEMAIN ? (2/2)

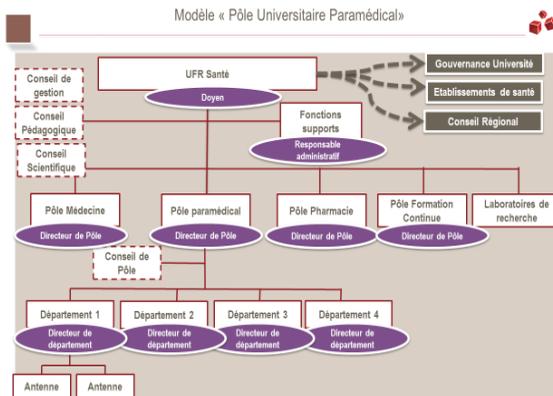
RAPPEL DES TROIS SCENARII CONSIDÉRÉS :

2/ « L'INSTITUT UNIVERSITAIRE PARAMÉDICAL »

L'institut est une composante de l'université. Il dispose par conséquent d'une autonomie par rapport au reste de l'université et a la capacité à décider et mettre en œuvre une stratégie propre. La dimension « professionnalisante » de la formation peut donc être largement préservée, d'autant que ce modèle permettrait de délivrer à la fois un diplôme universitaire et un diplôme d'Etat. Cet institut serait a priori concentré sur les cycles courts (niveau L3). Cet institut universitaire paramédical pourrait être mono ou multi-filières. Il pourrait concerner soit une filière avec un grand nombre d'étudiants (par exemple une école universitaire en soins infirmiers), soit des filières avec des socles communs d'enseignements (par exemple une école en rééducation regroupant les métiers de kinésithérapeute, psychomotricien, orthophoniste, orthoptiste).



3/ « LE POLE UNIVERSITAIRE PARAMÉDICAL »



Les instituts paramédicaux sont totalement intégrés à l'Université, sous la forme de départements regroupés au sein d'un pôle paramédical. Ce pôle, qui se positionne comme l'une des entités d'une UFR « Santé », « coexiste » avec d'autres pôles, comme celui de médecine, de pharmacie, de formation continue et avec des laboratoires de recherche.

Au sein de ce pôle se trouvent des départements, correspondant aux différentes disciplines paramédicales. Tout ou partie des disciplines paramédicales peuvent être présentes au sein du pôle, dont le périmètre d'activité serait plus ou moins étendu : pôle « paramédical », pôle « soins infirmiers », pôle « rééducation »...



LES FICHES METIERS PROSPECTIVES

L'ANdEP choisit d'investiguer plus précisément trois scénarii d'organisation élaborés lors de la précédente étude conduite par l'association :

- « **Le Macro-Institut autonome** » ;
- « **L'Institut Universitaire Paramédical** » ;
- « **Le Pôle Universitaire Paramédical** », ce dernier modèle pouvant advenir à plus long terme.

Les fiches métiers prospectives intègrent cette pluralité de modèles et se veulent résolument transversales aux différents scénarii organisationnels. Elles visent à poser une base commune – notamment en termes de compétences – pour des métiers qui ensuite se déclineront en fonction du type d'organisation et des contextes.

En analysant les fonctions de direction présentes dans les trois scénarii prospectifs, quatre « métiers » de directeurs se dégagent :

- **Directeur de l'institut**
- **Directeur de département**
- **Directeur de la recherche** (directeur fonctionnel)
- **Directeur du développement commercial et des partenariats** (directeur fonctionnel)

Les contours de ces métiers – dans leurs finalités, missions, activités et compétences – sont communs aux trois scénarii retenus.

Des spécificités apparaissent néanmoins :

- **En matière de statut et de diplôme** : dans le scénario IUP, les métiers de directeur d'institut et de département supposent d'être tenus par des enseignants chercheurs titulaire d'un doctorat, voire d'une habilitation à diriger les recherches.
- **En matière de durée d'occupation de la fonction** : dans le scénario IUP, les métiers de directeur d'institut et de département correspondront à des mandats renouvelables.
- **En matière d'autonomie dans la fonction** : par exemple, le directeur du « Macro-Institut » aura une responsabilité et une autonomie a priori supérieures au directeur de « l'IUP ».

Ces éléments nous conduisent à faire le choix de présenter **quatre fiches métiers transversales aux trois scénarii étudiés**. Le terme « institut » désigne indifféremment les 3 scénarii d'organisation, à savoir un macro-institut, un IUP ou un pôle paramédical au sein d'une UFR Santé.

1. Elaboration, pilotage et évaluation d'une stratégie en lien avec les évolutions de son environnement (*besoins en santé du territoire ; transformations des professions de santé, des publics étudiants, de la pédagogie, de la recherche...*)
2. Elaboration, pilotage et évaluation d'un projet pédagogique, de la stratégie de recherche et de la stratégie commerciale, en lien avec les différents acteurs (*Conseil Régional et Collectivités Territoriales, Ministères de tutelle, ARS, Universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux publics et privés, Instituts de recherche, Pôle Emploi, CCI, Centres hospitaliers, EPHAD, structures associatives, ordres professionnels, professionnels libéraux, entreprises privées...*)
3. Promotion de l'institut et développement du travail partenarial ou en réseau, à niveau local, national et international
4. Instauration d'une « culture de l'innovation » dans son périmètre de responsabilité, par la mise en place d'organisations agiles et ouvertes et de modes de management favorables
5. Pilotage de la performance et gestion des ressources (humaines, matérielles et immatérielles, financières), dans le respect du cadre réglementaire et juridique
6. Management d'équipe et développement des ressources humaines
7. Organisation du travail et accompagnement du changement
8. Gestion de projets ou de portefeuille de projets
9. Déploiement d'un système d'évaluation et de démarche qualité, en conformité avec les attentes réglementaires et institutionnelles

FICHE METIER : « DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (1/3)

FINALITE

- Elaborer, en partenariat avec de multiples acteurs, une politique et une stratégie de formation territoriales, partagées, porteuses de sens et répondant aux enjeux de santé publique.

MISSIONS

- Développer une vision stratégique fondée sur les tendances d'évolution à l'œuvre dans le champ de la santé, de la formation et de la recherche.
- Déterminer la politique de formation de l'institut sur un territoire en prenant en compte les besoins de santé des populations, les évolutions des métiers, le profil des publics en formation et le schéma régional des formations sanitaires et sociales.
- Concevoir, piloter et gérer la stratégie globale de l'institut dans ses différentes composantes.
- Identifier, développer et maintenir des partenariats institutionnels et opérationnels.
- Promouvoir et représenter l'institut.

ACTIVITES

Porter une politique et une stratégie tournées vers l'avenir

- Décider de manière concertée des orientations politiques de l'institut au regard des besoins de l'environnement et de leurs évolutions, en s'appuyant sur les valeurs de l'Institut
- Définir de manière concertée la stratégie de l'institut dans ses différentes composantes : offre de formation, recherche, innovation, développement commercial, Qualité
- Construire une vision prospective en organisant et pilotant le système de veille locale, nationale et internationale de l'institut.
- Traduire les tendances d'évolution de l'environnement en orientations stratégiques.
- Présider et/ou participer aux instances de gouvernance de la structure.
- Développer un fonctionnement démocratique faisant participer l'ensemble des parties prenantes de l'institut

Piloter et manager

- Fédérer le comité de Direction autour d'une vision partagée.
- Superviser la mise en œuvre de la stratégie de

l'institut sur les plans RH, financier, matériel et organisationnel, en étroite relation avec le comité de Direction.

- Piloter et orchestrer les projets découlant de la stratégie globale de l'institut.
- Evaluer la stratégie globale de l'institut.
- Concevoir l'organisation la plus adaptée à la stratégie.
- Coordonner le cas échéant plusieurs instituts de son territoire.
- Favoriser l'innovation et la créativité au sein des équipes par la mise en place d'organisations agiles et ouvertes.
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations stratégiques.
- Co-construire le budget de l'institut et le faire valider.
- Piloter et assurer la performance, notamment financière, de l'institut.
- Rendre compte de la performance financière de l'institut auprès du ou des financeur(s) et des tutelles.
- Rechercher et négocier des financements publics et privés.
- Appliquer et garantir l'application de la réglementation.

Assurer le rayonnement et la promotion de l'institut

- Développer une stratégie d'influence et de lobbying au bénéfice de la stratégie de l'institut
- Construire des partenariats et développer des projets avec une pluralité d'acteurs publics et privés, opérationnels et institutionnels (Conseil Régional, collectivités territoriales, ARS, universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux, Pôle Emploi, ordres professionnels, centres hospitaliers, EPHAD, associations de maintien à domicile, professionnels libéraux, laboratoires pharmaceutiques...).
- Développer des partenariats pour favoriser l'accès aux services étudiants (CROUS, bibliothèque...).
- Inscire l'institut en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, en développant la dimension universitaire de la formation.
- Développer la stratégie de rayonnement et de communication de l'institut.
- Promouvoir les professions de santé.
- Valoriser les recherches et les innovations produites au sein de l'institut.

01 /

FICHE METIER : « DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE »

FICHE METIER : « DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (2/3)

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître :

- Les principes de la stratégie (éléments constitutifs, techniques de mise en œuvre...)
- Le secteur de la santé
- Les principes généraux d'économie de la santé
- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique

Communication et travail en réseau

Connaître :

- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la recherche
- L'offre de formation du territoire

Innovation

Connaître :

- Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

Pilotage et gestion

Connaître :

- Les principes du pilotage et de l'évaluation
- Les principes de l'analyse financière et du contrôle de gestion
- La réglementation en matière de santé, formation, administration, code des marchés publics et droit du travail
- La réglementation et le système de financement de la formation continue

Management et organisation

Connaître :

- Les enjeux et le fonctionnement de la démocratie étudiante et de la démocratie sanitaire
- Les méthodes et outils de l'accompagnement du changement
- Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines

Gestion de projet

Connaître :

- Les principes du management agile

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans la construction de la stratégie de formation
- Concevoir des scénarii facilitant la prise de décision
- Elaborer un business plan
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Expliciter la vision et les finalités de l'institut
- Donner du sens

Communication et travail en réseau

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Créer des alliances pour influencer sur le devenir des instituts et de la profession de directeur d'institut
- Créer et animer un réseau visant à élargir les possibilités d'action de l'institut
- Assumer un rôle d'ambassadeur de l'institut auprès des différents partenaires
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

FICHE METIER : « DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (3/3)

COMPETENCES (suite)

SAVOIR-FAIRE (suite)

Pilotage et gestion

- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre de la stratégie
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement
- Elaborer une vision prévisionnelle en matière budgétaire
- Décrypter les ratios financiers pour évaluer la performance de l'institut
- Evaluer le risque juridique

Management et organisation

- Fixer des objectifs individuels et collectifs
- Planifier et prioriser les actions à mener
- Concevoir un schéma organisationnel
- Fédérer et animer une équipe de direction
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité
- Mettre en œuvre un plan de développement des compétences de l'équipe
- Identifier les compétences et jouer sur les complémentarités

Gestion de projet

- Analyser un besoin
- Proposer et mettre en œuvre des projets en identifiant les acteurs à impliquer et en définissant les modalités d'intervention, le calendrier et le

format des productions

- Assurer la cohérence entre les projets en termes d'objectifs et de ressources
- Gérer les priorités et suivre l'avancement des actions en vue du respect des échéances
- Prendre en compte les changements, imprévus et aléas pour la bonne poursuite de ses missions et projets

SAVOIR-ETRE

- Avoir une vision globale
- Faire preuve de leadership
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Faire preuve de distanciation
- Faire preuve d'esprit d'analyse
- Faire preuve de réflexivité

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, et plus largement l'ensemble des collaborateurs de l'Institut, les partenaires sociaux, les représentants des étudiants
- En externe : Conseil Régional et Collectivités Territoriales, Ministères de tutelle, ARS, Universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux publics et privés, Instituts de recherche, Pôle Emploi, CCI, Centres hospitaliers, EPHAD, structures associatives, ordres professionnels, professionnels libéraux, entreprises privées...

DIPLOMES ET CERTIFICATIONS

- Diplôme universitaire de niveau I (Master ou Doctorat)

FICHE METIER : « DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (1/3)

02 /

FICHE METIER : « DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE »

FINALITE

- Piloter les dispositifs de formation diplômante, initiale ou de spécialité, dans une ou plusieurs filières, au bénéfice des (futurs) professionnels de santé

MISSIONS

- Décliner opérationnellement la stratégie de l'Institut sous forme d'un projet de département
- Piloter et manager les ressources humaines, financières et matérielles du département
- Insuffler l'innovation dans les pratiques et contenus pédagogiques

ACTIVITES

Définir le projet de département

- Participer dans le cadre du comité de direction au développement de la stratégie de l'Institut, notamment sur les volets métier(s) et pédagogie
- Elaborer un projet pédagogique de département professionnalisant et académisant, en étroite collaboration avec les autres départements et les directions fonctionnelles
- Développer une politique de la qualité de vie des étudiants, en partenariat avec l'équipe pédagogique et les terrains de stage

Innover

- « Moderniser » les formations sur la base des évolutions des métiers, des méthodes pédagogiques et des profils et besoins des publics cibles
- Susciter la curiosité au sein de son équipe et partager une culture de l'innovation
- Favoriser l'innovation et la créativité par des modes d'organisation et de management adaptés
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques

Piloter et manager

- Mettre en œuvre et évaluer le projet de département
- Concevoir, piloter et évaluer les projets pédagogiques
- Expliciter la stratégie de l'Institut et du département à son équipe
- Appliquer et garantir l'application de la

réglementation

- Concevoir l'organisation la plus adaptée au projet de département
- Animer l'équipe pédagogique autour de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets de formation
- Accompagner son équipe dans le changement
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations du département
- Piloter et assurer la performance, notamment financière, du département
- Rendre compte de la performance pédagogique et financière du département auprès du directeur d'Institut
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans les projets des directions fonctionnelles de l'Institut
- Développer et maintenir des partenariats opérationnels
- Favoriser la transversalité et les constructions interprofessionnelles en interne et en externe

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître :

- Les principes de la stratégie (éléments constitutifs, techniques de mise en œuvre...)
- L'offre de formation du territoire dans son champ d'intervention
- Le secteur de la santé de son champ d'intervention
- Le champ de la pédagogie et ses évolutions
- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique

Communication et travail en réseau

Connaître :

- Les acteurs opérationnels de son champ d'intervention

Innovation

Connaître :

- Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

FICHE METIER : « DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (2/3)

COMPETENCES (suite...)

SAVOIRS (suite...)

Pilotage et gestion

Connaître :

- Les principes du pilotage et de l'évaluation
- La réglementation en matière de formation et droit du travail
- La réglementation et le système de financement de la formation continue

Management et organisation

Connaître :

- Les méthodes et outils de l'accompagnement du changement
- Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines
- Les enjeux et le fonctionnement de la démocratie étudiante et de la démocratie sanitaire
- Les principes du management

Gestion de projet

Connaître :

- Les principes du management agile
- Les principes de la gestion de projet

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé dans son champ d'intervention
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans la construction des formations
- Adapter son projet de département en continu, en fonction des évolutions du contexte
- Expliciter la vision et les finalités de l'Institut
- Donner du sens

Communication et travail en réseau

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

Pilotage et gestion

- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre au projet de département
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement

Management et organisation

- Fixer des objectifs individuels et collectifs
- Planifier et prioriser les actions à mener
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité
- Fédérer et animer une équipe
- Mettre en œuvre un plan de développement des compétences de l'équipe
- Identifier les compétences et jouer sur les complémentarités

Gestion de projet

- Analyser un besoin
- Proposer et mettre en œuvre des projets en identifiant les acteurs à impliquer et en définissant les modalités d'intervention, le calendrier et le format des productions
- Assurer la cohérence entre les projets en termes d'objectifs et de ressources
- Gérer les priorités et suivre l'avancement des actions en vue du respect des échéances
- Prendre en compte les changements imprévus et aléas pour la bonne poursuite de ses missions et projets

SAVOIR-ETRE

- Faire preuve de leadership
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse
- Faire preuve de réflexivité

FICHE METIER : « DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (3/3)

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : le directeur de l'Institut (ou le doyen de la faculté de santé), les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, les équipes pédagogiques, les étudiants et leurs représentants...
- En externe : Universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux publics et privés, Centres hospitaliers, EPHAD, associations de maintien à domicile, ordres professionnels, professionnels libéraux, entreprises privées...

DIPLONES ET CERTIFICATIONS

- Diplôme universitaire de niveau I (Master ou Doctorat)

03 /

FICHE METIER : « DIRECTEUR DE LA RECHERCHE »

FINALITE

- Développer et mettre en œuvre une stratégie de recherche visant à élargir les potentialités de l'Institut en matière de formation (initiale et continue)

MISSIONS

- Définir la stratégie de recherche sur la base de la stratégie de l'Institut
- Développer et coordonner des projets de recherche avec des acteurs internes et externes
- Piloter et manager les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la concrétisation de la stratégie de recherche

ACTIVITES

Définir et mettre en œuvre la stratégie de recherche

- Participer dans le cadre du comité de direction au développement de la stratégie de l'Institut, sur le volet recherche
- Développer, mettre en œuvre et partager une veille scientifique
- Elaborer un projet de recherche, en étroite collaboration avec les départements et les autres directions fonctionnelles
- Gérer les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires au bon fonctionnement de la direction

Gérer des projets de recherche

- Identifier et nouer des partenariats avec des acteurs publics et privés (universités, instituts de recherche, entreprises...)
- Définir les objectifs et modalités du projet de recherche
- Coordonner les activités des chercheurs et autres acteurs mobilisés sur le projet de recherche
- Garantir la bonne avancée des projets de recherche par rapports aux objectifs initiaux
- Quantifier les ressources nécessaires au projet de recherche et les négocier auprès du directeur d'Institut

- Assurer le respect de la qualité des productions et des échéances
- Confronter les collaborateurs impliqués dans les projets afin de vérifier la pertinence de leurs hypothèses, méthodologies et résultats de recherche
- Maintenir la motivation des collaborateurs tout au long des projets de recherche
- Rendre compte au directeur de l'Institut des résultats des projets de recherche
- Valoriser en interne et en externe les résultats des recherches produites
- Alimenter par les résultats et méthodologies de recherche les projets des départements

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître :

- Le secteur de la santé
- Le champ de la recherche dans ses aspects institutionnels et financiers
- Les principes de la stratégie

Innovation

Connaître :

- Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

Gestion de projet

Connaître :

- Les principes de la gestion de projet

Communication et travail en réseau

Connaître :

- Les acteurs du secteur de la recherche

Recherche

Connaître :

- Les méthodologies et protocoles de recherche
- Détenir une expertise dans un domaine de recherche spécifique

FICHE METIER : « DIRECTEUR DE LA RECHERCHE » (2/2)

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Expliciter la vision et les finalités de l'institut
- Donner du sens

Communication et travail en réseau

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

Pilotage et gestion

- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement

Management et organisation

- Planifier et prioriser les actions à mener
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité

Gestion de projet

- Analyser un besoin

- Définir des objectifs d'un projet de recherche
- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre des projets
- Adapter son projet en continu, en fonction des évolutions du contexte
- Proposer et mettre en œuvre des projets en identifiant les acteurs à impliquer et en définissant les modalités d'intervention, le calendrier et le format des productions
- Répartir les ressources entre les différents projets pilotés
- Gérer les priorités et suivre l'avancement des actions en vue du respect des échéances
- Prendre en compte les changements imprévus et aléas pour la bonne poursuite de ses missions et projets
- Animer une équipe projet

Recherche

- Formuler des hypothèses de recherche
- Mettre en œuvre les méthodologies et protocoles de recherche

SAVOIR-ETRE

- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : le directeur d'Institut, les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, les collaborateurs impliqués dans les projets de recherche
- En externe : Ministères de tutelle, ANR, Instituts de recherche, Universités, Comités de revues scientifiques, entreprises privées...

DIPLOMES ET CERTIFICATIONS

- Diplôme universitaire de niveau I (Doctorat)



04 /

FICHE METIER « DIRECTEUR
DU DEVELOPPEMENT
COMMERCIAL ET DES
PARTENARIATS »

FICHE METIER : « DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET DES PARTENARIATS » (2/2)

FINALITE

- Développer et mettre en œuvre une stratégie commerciale et partenariale visant à promouvoir les dispositifs de formation en France et à l'étranger, et développer les recettes de l'Institut

MISSIONS

- Définir la stratégie commerciale et partenariale
- Mettre en œuvre la stratégie commerciale et partenariale avec les acteurs externes et internes à l'Institut
- Piloter et manager les ressources humaines et financières nécessaires à la concrétisation de la stratégie commerciale et partenariale
- Insuffler l'innovation dans l'offre de formation continue et les projets partenariaux

ACTIVITES

Définir la stratégie commerciale et partenariale

- Définir la stratégie commerciale et partenariale sur la base de la stratégie de l'Institut
- Articuler les projets de développement commercial et partenariaux avec les projets des départements de l'Institut
- Elaborer la politique tarifaire de l'offre de formation continue
- Identifier les leviers de rentabilité de la politique commerciale de l'Institut
- Evaluer la performance de la stratégie commerciale

Innover

- Organiser la veille concernant les modalités pédagogiques, les dispositifs de formation, les dispositifs de financement
- Capter les signaux faibles et les besoins émergents des partenaires, clients et prospects de l'Institut
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation continue tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques
- Susciter la curiosité au sein de son équipe et partager une culture de l'innovation

Mettre en œuvre la stratégie commerciale et partenariale

- Identifier les acteurs publics et privés, nationaux et internationaux avec lesquels nouer des partenariats pour développer des projets communs et accéder à des financements

- Identifier des cibles commerciales pertinentes et déterminer des objectifs de chiffre d'affaires pour chaque cible
- Développer et maintenir des partenariats financiers et commerciaux
- Gérer la contractualisation avec les partenaires
- Représenter et promouvoir l'Institut vis-à-vis des clients et partenaires
- Réaliser l'ingénierie financière des projets et des dispositifs de formation dans une logique d'optimisation de la rentabilité de l'Institut
- Adapter des dispositifs de formation initiale aux besoins et profils de publics de formation continue
- Superviser l'organisation logistique et administrative des actions de formation continue
- Piloter la réponse à des appels d'offres et des référencements auprès de clients ou prospects
- Soutenir les équipes dans le développement commercial et partenariaux

Manager

- Animer l'équipe autour des projets et activités de la direction
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations de la direction
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans le développement de projets novateurs

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître :

- Les principes de la stratégie
- Le secteur de la santé
- Connaître le champ de la pédagogie et ses évolutions

Communication et travail en réseau

Connaître :

- L'offre de formation du territoire dans son champ d'intervention
- Les acteurs institutionnels et opérationnels de son champ d'intervention

Innovation

Connaître :

- Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

FICHE METIER : « DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET DES PARTENARIATS » (2/2)

COMPETENCES (suite...)

SAVOIRS (suite...)

Management et organisation

Connaître :

- Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines
- Les principes du management

Gestion de projet

Connaître :

- Les principes de la gestion de projet

Développement commercial et marketing

Connaître :

- Les fondamentaux du marketing
- Les fondamentaux du développement commercial

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans l'actualisation de l'offre de formation
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte

Communication et travail en réseau

- Elaborer des messages clés en fonction de cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Assumer un rôle de représentation de l'Institut auprès des différents partenaires
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'Institut

Pilotage et gestion

- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre de la stratégie
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement
- Elaborer une vision prévisionnelle en matière budgétaire
- Décrypter les ratios financiers pour évaluer la performance de la direction

Management et organisation

- Fixer des objectifs individuels et collectifs
- Planifier et prioriser les actions à mener
- Mettre en œuvre un plan de développement des compétences de l'équipe

Gestion de projet

- Savoir analyser un besoin
- Fonctionner en mode projet

SAVOIR-ETRE

- Faire preuve de diplomatie
- Faire preuve de conviction
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : le directeur d'Institut, les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, l'équipe développement commercial et partenariats...
- En externe : Conseil Régional, Collectivités Territoriales, ARS, Universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux publics et privés, Etablissements d'Enseignements secondaires, Instituts de recherche, Pôle Emploi, CCI, Centres hospitaliers, EPHAD, associations de maintien à domicile, ordres professionnels, professionnels libéraux, entreprises privées...

DIPLOMES ET CERTIFICATIONS

- Diplôme universitaire de niveau I (Master ou Doctorat)

En Guise de conclusion...

La SANTÉ est au cœur des préoccupations de nos concitoyens et il est de la responsabilité de tous les acteurs de « prendre soin » de celles et ceux qui, dans nos sociétés du XXIème siècle sont victimes des maux d'aujourd'hui (maladie, conflit, précarité, inégalité, accidents de la vie, etc...). Et, c'est bien les professionnels de santé que nous formons qui y répondront.

L'ANdEP a souhaité faire corps aux enjeux de demain en s'interrogeant naturellement sur celui ou celle qui, demain, d'une part, donnera la direction, le cap et les orientations qui seront exigés dans les politiques de santé élaborées par nos gouvernants, et d'autre part, en assurera leur mises en œuvre.

Au sein de ce rapport, notre réflexion prospective a eu pour objet d'étudier les évolutions des situations et d'être force de propositions pour participer, tant au niveau territorial que national, à poser clairement les éléments constitutifs des organisations de demain et du futur métier de directeur d'institut de formation aux métiers de la santé.

La santé n'est pas l'apanage d'une profession, l'ANdEP souligne la nécessité d'une démarche prospective en partant des besoins de la population (procédure bottom-up) par la création d'institut de formation aux métiers de la santé dirigé, non plus par « un directeur multitâches » mais par « des profils de directeur » répondant au plus près des politiques de santé publique, dans un environnement économique contraint, et dans un processus d'universitarisation où la recherche garantit l'excellence du soin à prodiguer à la personne.

Les évolutions rapides auxquelles nous assistons (scientifiques, technologiques, pédagogiques, sociétales...) nous imposent de proposer aux futurs professionnels que nous formons de faire une offre de formation à la hauteur de ces enjeux. L'ANdEP se positionne clairement pour être acteur de ces changements, dans un esprit d'ouverture et « du travailler ensemble » afin de mettre en œuvre au niveau de nos territoires des organisations nouvelles dirigées par des directeurs aux compétences affirmées et reconnues.

« Rien ne s'est fait de grand qui ne soit une espérance exagérée » Jules Verne, aussi l'ANdEP entend agir pour que soit reconnu le rôle essentiel d'un dirigeant d'institut de formation aux métiers de la santé, garant d'une formation de qualité des professionnels de santé au service de la personne et rencontrera les différents partenaires concernés par ce rapport.

Florence GIRARD, Présidente et les administrateurs de l'ANdEP :
Mohamed ABDIRAHMAN, Leïla BENATMANE, Claudine CHARBONNEAU, Philippe CHARRE,
Jean Jacques DEBIEMME, Gaétane FAY, Catherine FOURMENT, Claudie GAUTIER, Jean
Luc HERCÉ, Laurence LENOIRE-LABREVOIS, Jean Marie LOUCHET, Christine MOGUEN,
Catherine MULLER, Évelyne TERRAT, Elisabeth WISNIEWSKI.



Institut de formation en soins infirmiers du Centre Hospitalier
2 avenue du Docteur Roulet
19200 USSEL
www.andep.fr



18 rue Robert Fleury
75015 PARIS
www.opal-rh.fr

