

DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT SANITAIRE, SOCIAL OU MEDICO-SOCIAL (MS)

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc 1 – Concevoir et déployer la stratégie d'un établissement sanitaire, social ou médico-social			
<p>A1.1 Pilotage d'une veille stratégique globale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des éléments de l'environnement macroéconomique et microéconomique impactant la stratégie de l'établissement - Veille de la réglementation et des normes respectives du champ sanitaire, social ou médico-social, sur le territoire 	<p>C1.1 Piloter une veille globale sur la base des données macroéconomiques (politiques, juridiques, règlementaires, sociologiques, écologiques, sectorielles, technologiques, socioéconomiques) et microéconomiques propres à l'établissement, en portant une attention particulière aux informations liées à la réglementation et aux normes de santé, en vue de conduire la réflexion sur les orientations stratégiques futures à privilégier et de manière à caractériser son périmètre d'activité.</p>	<p style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p>E1. Etude de cas d'une stratégie d'établissement</p> <p>Fondé sur une problématique réelle ou fictive d'un établissement de l'un des trois secteurs cibles (médico-social, sanitaire ou social), le dossier est restitué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La synthèse d'une veille présentant le recensement des données micro et macroéconomiques, dont celles liées à l'environnement réglementaire (C1.1) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le périmètre de veille est cohérent avec la problématique choisie. - Les sources d'information choisies sont diversifiées, font référence dans le domaine et apportent des garanties sur la qualité et l'actualité de l'information. - Les informations liées à l'environnement réglementaire et aux normes (santé, sociales ou médico-sociales) sont justifiées compte tenu de la nature, du périmètre et des orientations spécifiques de l'entreprise

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>- Caractérisation des évolutions pouvant impacter les parties prenantes de l'établissement et de son écosystème</p>	<p>C1.2 Réaliser un diagnostic stratégique (externe/interne) prenant en compte l'ensemble des éléments de l'environnement (parties prenantes privées et publiques de l'établissement dont les publics accueillis et la concurrence, politiques sanitaires/sociales, réglementation en vigueur dont environnementale), afin d'accorder son futur projet d'établissement ou de service avec l'écosystème et pour anticiper les évolutions requises.</p>	<p>- L'analyse-diagnostic qui en découle, caractérisant notamment l'établissement sur son secteur cible et son territoire (C1.2).</p>	<p>- L'analyse diagnostic repère, définit et qualifie l'état/l'environnement du marché en recensant les acteurs clés de manière complète et relativement au secteur, au territoire et à son écosystème</p>
<p>A1.2 Définition et conduite de la stratégie propre à l'établissement</p> <p>- Définition concertée d'un scénario stratégique (vision et/ou raison d'être, mission, valeurs durable et responsable)</p>	<p>C1.3 A partir d'un scénario stratégique qualifié, dessiner un modèle économique pérenne, aligné avec la vision et/ou raison d'être stratégique et la politique générale de l'organisme gestionnaire, partagée avec les différentes parties prenantes internes (conseil d'administration, structure gestionnaire, personnels aidants ou soignants) et externes (pouvoirs publics, ...), en intégrant les enjeux socio-écologiques, afin de développer un projet d'établissement ou de service partagé, efficient et responsable.</p>	<p>- Le choix de scénario stratégique qualifié à privilégier et l'explicitation du modèle économique simplifié qui en découle (C1.3) ;</p> <p>- La formulation d'une stratégie d'établissement ou de service concertée avec les parties prenantes et précisant (C1.3 à C1.7) :</p> <p>> La vision et/ou raison d'être, la mission et les valeurs la caractérisant ;</p>	<p>- La qualification du scénario stratégique et son business model (modèle économique) associé sont correctement alignés avec la politique générale de l'organisme gestionnaire</p> <p>- Les parties prenantes et instances paritaires sont consultées pour valider les choix stratégiques qualifiés.</p> <p>- La vision et/ou raison d'être du projet d'établissement ou de service tient compte des attentes et des enjeux internes et externes de l'établissement</p> <p>- Les axes et objectifs opérationnels découlant de la stratégie démontrent,</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>- Choix d'actions mettant en œuvre le projet d'établissement ou de service sur un territoire géographique et administratif donné et selon des moyens humains, financiers et techniques disponibles</p>	<p>C1.4 Conduire, coordonner ou superviser un projet d'établissement ou de service sur un territoire cible, en s'appuyant sur ses atouts de différenciation ou de volumes, sur sa capacité budgétaire et humaine, afin de sécuriser la performance globale de l'établissement et en vue de répondre aux besoins spécifiques de ses usagers/clients.</p>	<p>> Le positionnement responsable et durable (incluant l'accueil du handicap) de l'établissement ;</p> <p>> Les grands axes opérationnels et les objectifs découlant du scénario stratégique qualifié, compte tenu des atouts de l'établissement et de ses ressources disponibles ;</p> <p>> Les moyens de mesure de l'efficacité de la stratégie et des actions mises en œuvre (tableau de bord) ;</p>	<p>de manière factuelle et chiffrée, leur caractère attractif (positionnement), réaliste, rentable et durable (compte tenu des ressources disponibles)</p> <p>- Le candidat justifie de manière convaincante la valeur économique des choix d'actions proposés.</p> <p>- Les ressources déployées vers l'utilisateur en matière d'accueil et de prise en charge prévoient et décrivent un volant d'actions réalistes et proportionnées à l'intention des publics en situation de handicap.</p>
<p>- Mobilisation et adaptation des moyens techniques, humains et organisationnels du projet d'établissement/ de services pour les publics en situation de handicap</p>	<p>C1.5 S'assurer que le projet d'établissement/de service intègre un volet inclusif dans ses principes d'action, en identifiant les bonnes pratiques et les procédures adaptées aux différents publics d'utilisateurs/clients en situation de handicap, afin d'optimiser leur prise en charge ainsi que celle de leurs aidants.</p>	<p>> Les préconisations en matière d'amélioration continue.</p>	

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A1.3 Contrôle de l'efficacité des orientations stratégiques et des principes d'action du Projet d'Etablissement (ou de services) et mesures d'amélioration continue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesure de la pertinence des stratégies et opérations mises en œuvre - Analyse des tableaux de bord - Détection des écarts et mise en place de mesures correctives 	<p>C1.6 Mesurer à des fins d'évaluation (au moins annuelle) en concertation avec les parties prenantes (gouvernance, cadres professionnels, partenaires publics et privés), l'atteinte des résultats et les écarts éventuels constatés, tracés par le moyen de tableaux de bord, afin de mettre en œuvre les actions correctives éventuelles à tous les niveaux requis.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>L'étude de cas - formalisée à l'écrit dans un document collectif où chaque compétence attestée fait l'objet d'un travail individuel réparti entre les candidats (C1.1 à C1.7) - est soutenue à l'oral collectivement.</p> <p>Chaque candidat présente au jury à l'oral une analyse des compétences, dont il n'est pas l'auteur à l'écrit. Jury de soutenance composé de 2 formateurs (un professionnel et un formateur académique) et se déroulant sur le lieu de formation ou en distanciel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les familles d'indicateurs de suivi et de mesure de l'efficacité sont justifiées. - La présentation du tableau de bord respecte une mise en forme synthétique.
<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique d'amélioration continue en phase avec la réglementation et les accréditations en vigueur : - Qualité/ conformité - Hygiène et sécurité - Satisfaction client - Engagement d'audits et de mesures de la satisfaction 	<p>C1.7 Mettre en place et suivre une démarche d'amélioration continue par le moyen de procédures et d'audits internes, afin de maintenir pour les usagers/clients de l'établissement dans un bon niveau de qualité/conformité dans ses pratiques et dans son alignement avec les réglementations en vigueur ainsi que celles liées aux autorisations/accréditations dont jouit l'établissement.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - La politique d'amélioration continue est planifiée et jalonnée (audits, mesures de la satisfaction) - Les préconisations de mesures d'amélioration continue sont réalistes - Les mesures de suivi de la qualité/conformité sont alignées avec les réglementations et accréditations auxquelles l'établissement est assujéti.

Bloc 2 - Piloter et accompagner la transformation des usages d'un établissement sanitaire, social ou médico-social

<p>A2.1 Conduite des transitions technologique, digitale, écologique (dont sociale) et énergétique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des enjeux écologiques, sociétaux et géopolitiques impactant les activités de l'établissement - Recensement des tendances, usages et pratiques liées aux évolutions digitales et technologiques susceptibles de concerner l'établissement 	<p>C2.1 Elaborer un diagnostic prenant en compte les éléments de transformation externes (impact de l'environnement social, écologique et géopolitique ; tendances, usages et pratiques liées aux évolutions technologiques et digitales du secteur cible (<i>medtech</i>, télémédecine, E-santé, blockchain, intelligence artificielle, ...)) et internes (organisation, logistique, relation usagers/clients, ...), afin de formuler les recommandations de transformation pour l'établissement.</p>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p>E2. Note de synthèse et de recommandation</p> <p>Fondée sur une problématique réelle ou fictive d'un établissement connaissant une situation de transition/transformation dans l'un des trois secteurs cibles (sanitaire, social, médico-social), le travail est ainsi restitué :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recensement documenté des tendances et évolutions technologiques, ainsi que des enjeux écologiques, sociétaux et géopolitiques pouvant impacter un établissement confronté à une situation de transformation (C2.1) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments de transformation soutenant le diagnostic (enjeux, tendances) sont repérés, segmentés et qualifiés au niveau interne comme externe
<p>A2.2 Conduite du changement par une démarche d'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation auprès de la gouvernance de l'établissement des recommandations de transformation impactant le futur modèle économique de l'établissement 	<p>C2.2 Proposer et argumenter à la gouvernance (conseil d'administration, structure gestionnaire) le projet de transformation (modèle économique révisé), en démontrant son caractère innovant et performant aux plans économique et social, afin de convaincre du bien-fondé des évolutions digitales, technologiques, écologiques et énergétiques impactant l'établissement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse argumentée à l'intention de la gouvernance, des impacts engendrés par ces évolutions et les conséquences opérationnelles qu'ils ont sur le modèle économique (C2.2) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est démontré dans l'analyse en quoi la viabilité et la rentabilité du nouveau modèle économique pressenti sont compatibles avec le caractère à la fois innovant et performant de celui-ci

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> - Sollicitation de l'ensemble des parties prenantes (internes, externes) de l'établissement autour des nouvelles pratiques - Mobilisation de méthodes et moyens d'accompagnement adaptés aux différentes parties prenantes 	<p>C2.3 Susciter l'adoption de nouveaux usages et pratiques par le personnel, les usagers, les prescripteurs et les fournisseurs, en appliquant des moyens et des méthodes d'animation et de mobilisation de l'intelligence collective, de manière à créer un environnement favorable à l'adoption de ces innovations par l'ensemble des parties prenantes de l'établissement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recommandation d'une organisation par des moyens (méthodes d'animation, de <i>brain storming</i>, ...) susceptibles de favoriser l'adoption de ces nouvelles pratiques par les parties prenantes internes comme externes (C2.3) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - L'opérationnalité du projet de transformation au sein de l'établissement est démontrée et exemplarisée à tous les niveaux attendus, qu'ils soient digitaux, technologiques, écologiques ou énergétiques
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du projet de changement à tous les niveaux requis - Accompagnement des équipes au changement - Identification et traitement des freins éventuels au changement 	<p>C2.4 Piloter les étapes du projet de changement – à l'échelle collective et individuelle – en tenant compte des éléments des différentes transitions, en accompagnant les équipes et en identifiant et traitant les éventuels freins au changement, afin d'aligner la vision stratégique, les objectifs et résultats attendus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition d'un plan d'accompagnement au changement à mener auprès des parties prenantes internes/externes (C2.4) ; <p style="text-align: center;"><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>La note de synthèse - formalisée à l'écrit dans un document collectif où chaque compétence attestée fait l'objet d'un travail individuel réparti entre les candidats (C2.1 à C2.4) - est soutenue à l'oral collectivement. Chaque candidat présente au jury à l'oral une analyse des compétences, dont il n'est pas l'auteur à l'écrit.</p> <p>Jury de soutenance composé de 2 formateurs (un professionnel et un formateur académique) et se déroulant sur le lieu de formation ou en distanciel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes et les moyens mobilisés pour faciliter l'adoption des nouveaux usages sont justifiés compte tenu de la nature des parties prenantes concernées (internes/externes) - La formalisation du projet d'accompagnement des parties prenantes est ordonnancée, planifiée et jalonnée au travers d'un plan construit.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A2.3 Gestion de situations de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan de gestion de crise proportionné aux risques (externes) encourus par l'établissement à l'échelle de son territoire 	<p>C2.5 Identifier les situations potentielles de crise et les situations à risques encourues par l'établissement, en mesurant leur occurrence et gravité, afin de mettre en place des mesures préventives de type organisationnel et médiatique.</p>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p>E3. Note de recommandation prévisionnelle d'actions à mener en cas de crise Fondée sur une problématique réelle ou fictive de crise touchant un établissement issu de l'un des trois secteurs cibles (sanitaire, social, médico-social), le travail est restitué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une évaluation des risques de crises encourus par l'établissement - La proposition d'un plan de gestion de crise proportionné à ces risques et phasé selon la nature des cibles concernées (C2.5) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le recensement des situations potentielles de crise/à risques est cohérent avec la nature particulière de l'établissement et du territoire dont il dépend. - Le plan de gestion de crise recense de manière chronologique et par cible concernée, les mesures d'interventions envisagées. - Une liste des premiers médias à solliciter est constituée et justifiée.
<ul style="list-style-type: none"> - Animation des actions (internes et externes) de communication de crise 	<p>C2.6 Initier des démarches de résolution de crise et communiquer vers les parties prenantes (médias, collaborateurs, direction, pouvoirs publics) en adaptant les éléments de langage à émettre, dans le but de minimiser le risque de dégradation du climat social et de la notoriété de l'établissement et afin de maintenir la continuité de l'activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un support argumenté de communication qu'il soit écrit (communiqué, article, ou dossier de presse) ou oral (prise de parole simulée devant les médias) explicitant aux collaborateurs de l'établissement et aux médias la situation et les choix opérés (C2.6) ; <p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail individuel - Production écrite (orale si simulation prise de parole) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments de langage mobilisés sont adaptés à la cible visée. - La teneur des messages proposés contribue à minorer les risques de dérapage médiatique et contribue au maintien de la continuité d'activité.

Bloc 3 – Piloter la gestion opérationnelle et la performance durable d’un établissement sanitaire, social ou médico-social

<p>A3.1 Pilotage des activités commerciales et promotionnelles sur le territoire de l’établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition de la stratégie commerciale (incluant l’approche marketing) selon les caractéristiques du secteur économique et du territoire - Développement ou renouvellement d’une offre de solutions concordantes avec la cible des usagers/clients 	<p>C3.1 Déployer le plan marketing et commercial durable de l’établissement, en s’appuyant sur une définition <i>ad hoc</i> de la segmentation usager/client/prescripteur cible et sur l’élaboration d’une offre de solutions et de conditions commerciales adaptées, en tenant compte des spécificités de son marché à l’échelle du territoire, et compte-tenu des évolutions de son secteur, afin de répondre de manière satisfaisante aux attentes et aux besoins spécifiques des usagers/clients.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L’analyse de la politique marketing et commerciale actuelle de l’établissement en relève les points forts et les points de fragilité. - Les futures orientations marketing et commerciales combinent de manière appropriée les nouveaux enjeux à prendre en compte avec les moyens d’action dont dispose l’établissement en interne et sur son territoire. <p><u>Au plan marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les besoins et attentes des usagers/clients sont définis et la segmentation en découlant est cohérente. - La recommandation des nouvelles offres de service tient compte de ces besoins et de la segmentation privilégiée. - La dimension responsable / durable des propositions est mise en avant.
<ul style="list-style-type: none"> - Conduite d’actions de communication et de promotion externes - Représentation de l’établissement auprès des partenaires et organismes publics et privés au niveau de son territoire et de son réseau 	<p>C3.2 Promouvoir l’établissement auprès des interlocuteurs cibles à l’échelle du territoire, du réseau partenaire, des pouvoirs publics et des médias, au travers d’actions de communication, de promotion et de représentation permettant de maintenir ou d’améliorer l’image de marque et la notoriété de l’établissement.</p>	<p>E4. Etude de cas : Recommandations marketing et commerciales pour un établissement du secteur sanitaire, social ou médico-social</p> <p>Le contexte d’un établissement de l’un des trois secteurs cibles (sanitaire, social, médico-social) est présenté au candidat ; cet établissement présente une problématique marketing et commerciale (par exemple : création d’une nouvelle offre de services dans une SAAD, ouverture d’un département au sein d’une clinique, ouverture d’un EPAHD souhaitant étendre sa zone de chalandise...) décrite au candidat, qui devra (C3.1 à C3.2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser et présenter les éléments clés de la politique marketing et commerciale actuelle de l’établissement (segmentation, cibles, offre de services, conditions commerciales, image de la marque...); - Les mettre en perspective des nouveaux enjeux (secteur, gouvernance, clientèle, pouvoirs publics...) à proportionner de manière durable/responsable et inclusive ; 	<p><u>Au plan commercial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La combinaison du caractère réaliste et responsable de la logique commerciale est démontrée.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>- Formuler sur la base de ces constats des propositions opérationnelles pour améliorer la dynamique marketing, communicationnelle, réputationnelle et commerciale de l'établissement vis-à-vis de chacune des cibles identifiées.</p> <p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail collectif écrit sur le cas réel ou fictif - Production écrite individuelle (analyse critique) à l'issue du travail collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - La nature et le choix des supports d'action commerciale sont justifiés. - Les conditions commerciales proposées sont adaptées et réalistes. <p><u>Au plan communicationnel et réputationnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les caractéristiques différenciantes/novatrices, durables et inclusives des améliorations proposées en matière de relation client/usager sont argumentées et justifiées. - Une proposition d'actions de développement du réseau professionnel est formulée (partenaires, salons, conférences, associations ou réseaux professionnels...).
--	--	--	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

A3.2 Pilotage des activités

administratives et logistiques de l'établissement

- Conduite de la gestion matérielle de l'établissement : documents et suivi de la prise en charge des usagers/patients, entretien et amélioration du patrimoine immobilier, investissements matériels (de soin ou de fonctionnement, flotte véhicules, ...), hygiène et sécurité des locaux
- Coordination des opérations logistiques et des politiques d'achat de l'établissement
- Prise en compte réaliste des nouvelles contraintes de transformation dans la gestion matérielle et logistique de l'établissement

C3.3 Optimiser les activités de fonctionnement de l'établissement par une approche gestionnaire fluide et coordonnée, alignée avec les moyens dont dispose l'établissement, de manière à créer les conditions d'une organisation matérielle de la structure rentables et efficaces, en accord avec les enjeux de transformation (Transition Energétique, digitale et technologique).

Les candidats doivent présenter les productions suivantes :

E5. Rapport de synthèse issu de l'observation en milieu professionnel*

Le candidat produit une analyse écrite documentée, issue de l'observation engagée dans le cadre de son emploi (poste, alternance, stage) au sein d'un établissement de l'un des trois secteurs cibles (sanitaire, social, médico-social), pour :

- Décrire et cartographier les conditions de la gestion administrative et logistique de l'établissement ;
- Proposer des améliorations réalistes dans l'organisation matérielle de la structure, en formulant des recommandations alignées avec les enjeux de transformation **(C3.3)**.

Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation

- Travail individuel
- Production écrite

** Pour les demandeurs d'emploi et autres situations exceptionnelles, rapport à l'identique sur la base d'une étude de cas en situation réelle ou fictive.*

- La cartographie de l'organisation est élaborée de manière exhaustive.
- Des préconisations en matière de flux et d'organisation logistique sont formulées.
- L'efficacité des recommandations tenant compte des enjeux de transformation énergétique, écologique, digitale et technologique, est argumentée.
- La dimension responsable / durable des propositions tient compte des contraintes opérationnelles et budgétaires de l'établissement.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A3.3 Pilotage de la performance financière et budgétaire de l'établissement de manière durable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilotage des investissements - Elaboration du plan de financement - Optimisation des leviers de la performance financière dont dispose l'établissement et prise en compte des actifs extra financiers - Analyse comptable et financière 	<p>C3.4 Construire une politique d'investissement, incluant les principes liés à l'investissement durable et établir un plan de financement au regard de cette politique, en accord avec les outils de régulation réglementaires (CEPOM, ...) et en s'appuyant sur les éléments d'analyse financière, comptable voire extra financière de son établissement, afin d'assurer durablement sa capacité à créer de la valeur.</p>	<p style="background-color: #e0e0e0;">Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>E6. Etude de cas : analyse de la performance financière et budgétaire d'un établissement Le candidat dispose de la description des éléments financiers et non financiers ainsi que d'un budget prévisionnel d'activité d'un établissement de l'un des trois secteurs cibles (sanitaire, social, médico-social). Il doit, en contexte réel ou reconstitué (C3.4, C3.5) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer un plan d'amélioration de la performance financière et comptable de l'établissement ; - Argumenter des choix financiers qualifiés (outils de suivi, bilans financiers...); - Défendre des options budgétaires et/ou financières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une analyse de la situation financière et comptable actuelle pointe les forces et les faiblesses du dispositif. - Le plan d'amélioration tient compte des actifs financiers et extra financiers de l'établissement. - La dimension responsable/durable des recommandations pour le futur plan de financement est mise en avant. - La qualification des différents outils financiers mobilisés est justifiée. - Les calculs de rentabilité sont présentés à moyen et à long terme.
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et gestion du ou des comptes d'exploitation - Optimisation des budgets et de l'utilisation des ressources - <i>Reporting</i> des actions menées auprès de la gouvernance lorsque nécessaire (Conseil d'administration, organismes de tutelle, association gestionnaire ...) 	<p>C3.5 Garantir une gestion budgétaire et d'allocation des ressources pilotée et coordonnée entre les différentes activités de l'établissement, via des outils et des tableaux de bord, de manière à rendre compte à la gouvernance et aux instances de tutelle de la conduite rentable des activités.</p>	<p style="background-color: #e0e0e0;"><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel • Production écrite 	<ul style="list-style-type: none"> - Un tableau de bord de pilotage budgétaire est proposé. - Les allocations budgétaires sont optimisées et proportionnées au sein des activités pour correspondre à l'ambition du nouveau projet d'établissement.

Bloc 4 – Manager les ressources humaines d’un établissement sanitaire, social ou médico-social

A4.1 Définition de la politique RH et marque employeur de l’établissement

- Analyse situationnelle des ressources humaines de l’établissement
- Mise en œuvre de la politique RH
- Soutien des actions de fidélisation et de motivation auprès du personnel (communication, marketing internes)
- Développement de la marque employeur

C4.1 Concevoir et mettre en œuvre une politique RH et de marque employeur, après avoir analysé la situation existante par le développement de pratiques visant le recrutement et la fidélisation des collaborateurs - notamment via des actions d’information et de communication de recrutement attractives et valorisantes - afin d’une part de maintenir un niveau et une qualité satisfaisante d’emploi au sein de l’activité et afin d’autre part de capter un vivier satisfaisant de candidat(e)s vers l’établissement.

Les candidats doivent présenter les productions suivantes :

E7. Analyse de cas : présentation à la gouvernance d’un établissement du secteur sanitaire, social ou médico-social d’une organisation prévisionnelle RH

Sur la base d’une problématique RH d’un établissement, décrite en conditions réelles ou fictives, les candidats doivent (**C4.1 à C4.5**) :

1/ Présenter une politique RH et de marque employeur s’appuyant sur un audit de la situation pour recommander :

- Une nouvelle approche en matière de recrutement, de motivation et de fidélisation des collaborateurs ;
- Des propositions d’actions de valorisation de la marque employeur.

2/ Proposer un plan d’action RH aligné avec les choix stratégiques amont, incluant :

- Un plan de GEPP (individuel et collectif) ;
- Des initiatives favorisant la QVT, l’inclusion et la paix sociale.

- L’audit situationnel pointe les forces et les faiblesses de la politique RH et de marque employeur.
- Les actions (communication, information, marketing) en matière de politique de recrutement et de motivation des personnels sont formulées en tenant compte des besoins et publics prioritaires repérés.
- Un plan d’actions marque employeur est proposé et argumenté.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'initiatives favorables à la prévention/sécurité et à la Qualité de Vie au Travail (QVT) 	<p>C4.2 Identifier et évaluer les situations jugées à risque pour les collaborateurs au plan RH (santé-sécurité-conditions de travail), en se référant au cadre normatif et réglementaire qui s'applique au secteur concerné, afin de favoriser la prévention des risques professionnels et la QVT.</p>	<p>3/ Décrire à chaque étape du plan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les cadres normatifs et réglementaires essentiels qui s'appliquent ; - Les jalons de concertation à prévoir avec les IR et la gouvernance ; - Les risques juridiques encourus ; - La dimension éthique à privilégier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le plan d'action RH est planifié et jalonné. - Une analyse de cohérence met en perspective les conditions de vie au travail (santé, sécurité) et le cadre réglementaire et normatif qui s'appliquent.
<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des situations individuelles (handicap, diversité...) pour les personnels internes 	<p>C4.3 Mettre en place une politique inclusive au sein de l'établissement en veillant à adapter les missions confiées et les postes de travail des collaborateurs en situation de handicap, afin de favoriser la mixité et le « vivre ensemble » au sein de l'établissement.</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail individuel - Production écrite 	<ul style="list-style-type: none"> - Des modalités sont proposées pour favoriser l'inclusion et la mixité au sein de l'établissement.
<p>A4.2 Pilotage RH et juridique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de la GEPP* - Négociation avec les IRP - Elaboration d'un plan de développement des compétences (PDC) aux plans collectif et individuel - Développement de solutions favorisant la cohésion d'équipes et la paix sociale 	<p>C4.4 Elaborer en concertation avec les instances représentatives du personnel (IRP) un plan de gestion opérationnelle (GEPP, PDC) incluant la formation et la mobilité, afin de répondre aux besoins spécifiques de l'établissement (développement des compétences métiers, prise en compte des aléas économiques, mise à jour réglementaire, besoins en bénévoles...) tout en favorisant les conditions de paix sociale et de cohésion d'équipes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les arguments à faire valoir aux IRP pour faciliter leur adhésion au plan RH sont précisés. - Les éléments constitutifs de la GEPP et du PDC sont détaillés. - GEPP et PDC mentionnent et démontrent en quoi les choix opérés au niveau à la fois individuel et collectif, contribuent à la concorde sociale et à la QVT.
<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des risques juridiques - Actualisation des compétences relatives aux risques juridiques 	<p>C4.5 Gérer les situations juridiques pouvant impacter l'établissement et le manager lui-même (risque patient et collaborateur, événements engageant sa responsabilité civile et pénale), en anticipant ces risques et en actualisant ses compétences sur les sujets</p>		<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation des risques juridiques aborde le risque patient, collaborateur, dirigeant et gouvernance.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	spécifiques à ces problématiques, afin de garantir un fonctionnement éthique et légal de l'établissement.		<ul style="list-style-type: none"> - La dimension éthique est précisée à tous les niveaux où elle doit s'exercer.
<p>A4.3 Gestion de la transversalité interne et externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervision et animation d'équipes pluridisciplinaires, transversales, à l'interne comme à l'externe 	<p>C4.6 Constituer au sein de l'établissement des équipes multidisciplinaires, en veillant à une gestion équilibrée des postes et des compétences souvent diversifiées, afin d'apporter une réponse adaptée aux besoins spécifiques des activités (de soin ou paramédicales, bénévoles, techniques, administratives, ...).</p>	<p>E8. Etude de cas : proposition d'une gestion coordonnée des actions transversales pour un établissement sanitaire, social ou médico-social sur un territoire donné (C4.6 et C4.7)</p> <p>Sur la base d'une situation décrite (environnement, contexte politique, social, économique...) d'un établissement amené à développer une politique de coordination des parcours de soin sur son territoire en lien avec son public, les candidats sont invités à :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les actions de coordination multi et interdisciplinaire à mener en interne sont repérées et décrites. - Les populations d'acteurs clés à mobiliser à l'externe sont identifiées.
<ul style="list-style-type: none"> - Coordination des différentes parties prenantes de l'établissement sur le territoire - Développement du travail en réseau (maillage territorial et autres formes de réseaux) - Développement des partenariats (avec d'autres organisations privées et/ou publiques, selon les cas) 	<p>C4.7 Développer des dispositifs et des projets transversaux (partenariats, établissement ou projet hors-les-murs, projet d'habitat alternatif, initiatives intergénérationnelles...) reposant sur la coordination de professionnels/organisations publiques ou privées, en y intégrant les spécificités de son territoire, de manière à améliorer les parcours de santé /de vie des usagers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les acteurs clé en interne et les acteurs publics à mobiliser ; - Proposer par étapes des actions facilitant la coordination interne, externe et pluridisciplinaires de la structure sur son territoire ; - Proposer des initiatives favorables à l'amélioration des parcours de santé/de vie des usagers. <p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Production écrite individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ordonnancement et la coordination des actions et projets transversaux à mener entre toutes les parties prenantes démontrent leur efficacité sur la fluidité du parcours de soin/santé.

L'obtention de la certification s'appuie sur 3 composantes :

- **La validation de l'intégralité des blocs de compétences**
- **La validation d'une thèse professionnelle.** Ce document est un travail d'étude académique et pratique appliqué à un domaine particulier ou à une fonction particulière. Sa thématique est liée à une dimension managériale concrète telle qu'il en existe en entreprise. Projet-action traitant d'une problématique d'entreprise, elle débouche, après une analyse de la littérature scientifique du domaine considéré, sur l'élaboration de propositions concrètes permettant à chacun d'appliquer immédiatement les concepts, méthodes et outils acquis pendant la formation. La thèse professionnelle permet la mise en tension, au travers d'une « discussion », de travaux scientifiques et de résultats, produits par une étude de terrain pour produire des « apports managériaux » dans un cadre épistémologique défini. La thèse doit préciser les limites de l'étude et ouvrir sur de nouvelles pistes d'investigations.

Ce travail donne lieu à la rédaction d'un document et à une soutenance individuelle devant un jury composé de l'accompagnateur école et d'un éventuel tuteur entreprise. Le choix du sujet est laissé au soin de l'apprenant qui doit en faire part au responsable de la certification pour validation et pour attribution d'un tuteur école. Ce dernier encadrera l'apprenant dans la rédaction de son travail. Le tuteur école est un enseignant à KEDGE BS reconnu pour son expertise dans le domaine.

- **La réalisation d'une mission en entreprise d'une durée minimale de 4 mois**, et d'une durée maximale de 6 mois, servant d'ancrage à la thèse professionnelle. L'expérience en entreprise peut être réalisée dans le cadre d'un format alterné, dès lors que le calendrier du programme le permet. La durée de référence équivalente est de 132 jours en entreprise.