

## N°4 DIRECTEUR OU DIRECTRICE DE MAISON DE RETRAITE

**Directeur ou directrice de maison de retraite**

**Directeur ou directrice d'EHPA (Etablissement d'hébergement pour personnes âgées) ou  
d'EHPAD (Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes)**

***Fonction apparentée : Directeur ou directrice de foyer logement***

**Le Directeur ou la directrice d'une maison de retraite détient la responsabilité du bon fonctionnement d'un lieu de vie qui accueille des personnes âgées souvent en perte d'autonomie, voire totalement dépendantes. Il peut diriger un établissement indépendant ou filiale de groupe et de taille plus ou moins importante.**

Jeune diplômé : sans objet

Jeune cadre : sans objet

Cadre Confirmé : 32 à 45 K€ (à valider)

### Qui recrute ?

- ◆ Les groupes du secteur privé commercial
- ◆ Les associations gestionnaires du secteur privé à but non lucratif

- ◆ Les collectivités territoriales (CCAS, Conseils Généraux...)
- ◆ Les organismes de protection (mutuelles de santé...)

### Rattachement hiérarchique

- ◆ Direction de l'exploitation, Direction Générale de groupe

- ◆ Directeur des établissements de l'Association gestionnaire

### Relations fonctionnelles

Les relations fonctionnelles sont nombreuses. Elles peuvent varier selon qu'il s'agit d'un établissement qui héberge des personnes dépendantes (EHPAD) ou non.

Personnel

- ◆ Médecin coordonnateur
- ◆ Infirmière référente et équipe para-médicale (infirmiers, aide-soignants, aides médico-psychologiques)
- ◆ Gouvernante et équipe hôtelière et d'hébergement
- ◆ Equipe administrative

- ◆ Résidents, leurs représentants (tuteurs) et leurs familles

- ◆ Les membres du Conseil d'administration pour les associations

- ◆ Les directions fonctionnelles ou de support pour les groupes.

## LE POSTE

### Activités principales

Les activités décrites sont celles associées à la direction d'un établissement hébergeant des personnes âgées dépendantes (EHPAD).

Le cas de l'EHPA (Etablissement d'hébergement de personnes âgées) qui offrent des prestations de séjour complètes, mais ne sont pas médicalisées et celui du **foyer logement**, dont la fonction première est de louer un logement à une personne âgée dans une résidence, sont traités dans le chapitre « variabilité des activités ».

### Elaboration ou actualisation, mise en oeuvre du projet d'établissement

- ◆ Dégager des orientations stratégiques en fonction des résidents accueillis (niveau de dépendance, pathologies Alzheimer...), des moyens disponibles (personnel, architecture des lieux etc.).
- ◆ Le cas échéant, effectuer le diagnostic de l'établissement
- ◆ Formaliser le projet institutionnel
- ◆ Mettre en place une démarche qualité pour la prise en charge du résident (notamment le protocole d'accueil et le projet d'animation)
- ◆ Piloter sa mise en œuvre en liaison avec l'équipe pluridisciplinaire
- ◆ Elaborer la charte du résident par la déclinaison des orientations du projet d'établissement

### Gestion et animation des ressources humaines

- ◆ Identifier les besoins en compétences : soins, hébergement, animation
- ◆ Définir les profils de postes des encadrants et contribuer à la définition des profils de poste des autres salariés
- ◆ Recruter des professionnels de compétences très diverses : médecin coordonnateur, encadrants d'équipe (infirmière référente, gouvernante, animatrice/animation), personnel administratif et participer au recrutement des autres salariés (Infirmières, aide-soignants, agents hôteliers...)
- ◆ Etablir le plan de formation annuel, superviser sa mise en œuvre
- ◆ Réaliser l'évaluation annuelle du personnel
- ◆ Animer une équipe pluridisciplinaire
- ◆ Gérer les conflits (entre salariés, entre salariés et résidents)

### Gestion administrative, budgétaire et financière de l'établissement

- ◆ Préparer le budget et suivre son exécution
- ◆ Négocier avec les tutelles les tarifications et les budgets
- ◆ Signer ou actualiser la convention signée avec le Conseil Général et la DDASS (convention tripartite)

- ◆ Evaluer la convention tripartite lors de son renouvellement
- ◆ Monter des dossiers de financement
- ◆ Effectuer l'admission administrative du résident (signature du contrat de séjour)

### Organisation du fonctionnement

- ◆ Organiser le travail des professionnels (en liaison avec les responsables d'équipe)
  - Définir des procédures
  - Répartir et coordonner les activités
  - Effectuer les plannings
  - Evaluer les procédures qualité
- ◆ Pourvoir aux besoins matériels
  - Procéder aux achats d'équipement, d'aménagement et de fonctionnement
  - Suivre les stocks

### Développement commercial

- ◆ Concevoir les outils de promotion de l'établissement : livret de présentation, site...
- ◆ Promouvoir l'établissement auprès de cibles externes
- ◆ Recevoir et accueillir les personnes âgées et les familles

### Participation aux instances

- ◆ Convoquer, préparer et animer le Conseil de vie sociale
- ◆ Présenter les résultats et les orientations devant le conseil d'administration

### Animation des relations avec les intervenants auprès de la personne âgée

- ◆ Négocier et signer des conventions avec les acteurs avec des hôpitaux, cliniques pour l'hospitalisation éventuelle des résidents.
- ◆ Participer aux CLIC (Centre local d'information et de coordination)

### Activités secondaires

#### Activités en lien avec le fonctionnement interne

- ◆ Suivre les évolutions législatives
- ◆ Organiser une veille juridique, sanitaire et sociale
- ◆ Participer à l'aménagement convivial et confortable des espaces
- ◆ Encadrer les stagiaires, superviser les rapports de stage

#### Activités en lien avec l'environnement local

- Développer des relations et des échanges avec les :
- ◆ Bénévoles

- ◆ Associations d'aide aux personnes âgées (par ex. associations spécifiques Alzheimer...)
- ◆ Municipalités
- ◆ Organismes de loisirs
- ◆ Crèches, écoles dans le cadre du développement des liens intergénérationnels.

Participation au développement d'un réseau de santé gérontologique territorial (le cas échéant).

### Variabilité des activités

Certaines attributions du poste dépendent de la taille de l'établissement, des types de personnes âgées accueillies (autonomes ou dépendantes) ou encore de son statut d'indépendant ou de filiale de groupe.

#### Etablissement de grande taille

Le Directeur ou la directrice peut être assisté(e) d'une direction adjointe qui assume directement certaines des activités principales décrites ci-dessus. Dans ce cas, son rôle est alors essentiellement un rôle de supervision des fonctions déléguées.

Le Directeur ou la Directrice anime aussi les relations avec les instances représentatives du personnel : Comité d'établissement, CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail).

#### Etablissement de petite taille

Dans ces établissements (moins d'une quarantaine de places par exemple), le Directeur ou la Directrice est impliqué(e) dans le fonctionnement quotidien et peut ainsi être conduit à assumer plus ou moins directement l'ensemble des activités principales en liaison avec les responsables de service ou de secteur.

Il peut aussi réaliser des formations du personnel et contribuer à l'élaboration des procédures de travail des équipes.

Il assure aussi souvent des astreintes.

#### EHPA et foyer logement

Les activités liées à la gestion et à l'animation d'une équipe de soins n'existent pas dans ces deux types d'établissement.

Dans l'EHPA, l'activité d'animation et d'hôtellerie est renforcée.

Dans le foyer logement, l'implication du directeur auprès de la personne âgée est plus distanciée dans la mesure où celle-ci a la liberté de vivre dans son logement de manière autonome ou de bénéficier de services communs qui lui sont proposés (restauration, entretien, animations...) dont le directeur a la responsabilité.

Dans les établissements du secteur privé commercial, l'activité commerciale est renforcée.

#### Etablissement, filiale de groupe.

La direction peut bénéficier du support du siège du groupe dans certaines des activités principales : par exemple, pour la mise en place des procédures qualité, la gestion du personnel, la comptabilité, la négociation du budget... Le fonctionnement

interne et les relations externes sont alors le cœur de métier du directeur.

Le Directeur ou la Directrice peut être sollicité(e) par les directions du siège pour participer à des groupes de réflexion thématiques (qualité, prise en charge du résident, formation...) et contribuer à la mise au point d'outils.

## Le profil

### Diplômes et concours

#### Le profil le plus courant

- ◆ Diplôme du domaine sanitaire : médecin, infirmier DE, kinésithérapeute... complété par un diplôme universitaire comme un DESS en gestion d'établissement du secteur sanitaire et médico-social, le CAFDES...

#### L'émergence d'un nouveau profil de recrutement pratiqué par les groupes

- ◆ Profil initial gestionnaire complété par une ou plusieurs formations ou expériences dans le secteur social ou médico-social.

### Expérience

Une expérience professionnelle solide et réussie, de préférence dans le secteur sanitaire ou médico-social, est toujours requise pour occuper ce poste.

Cette fonction n'est donc pas accessible aux jeunes diplômés.

### Compétences

#### Connaissances

- ◆ des acteurs institutionnels
- ◆ des acteurs locaux du secteur sanitaire et médico-social
- ◆ de la législation et des réglementations relatives aux établissements pour personnes âgées, notamment en matière de sécurité (prévention des chutes, incendie...) et sécurité sanitaire (épidémie, canicule)
- ◆ des règles budgétaires et de comptabilité
- ◆ de la législation du travail

#### Aptitudes

- ◆ au management d'équipes multidisciplinaires
- ◆ à négocier des conventions, des budgets, des achats avec une diversité de partenaires (DDASS, Conseil Général, hôpitaux, fournisseurs divers...)
- ◆ au pilotage de projets (projet d'établissement, projet de vie des résidents).

## Personnalité

- ◆ Qualités relationnelles : sens du contact, écoute, sens de la discrétion (par rapport au personnel et aux résidents)
- ◆ Intérêt et empathie pour la personne âgée et ses pathologies
- ◆ Sens éthique
- ◆ Capacité à travailler en équipe et à motiver
- ◆ Sens des responsabilités
- ◆ Disponibilité
- ◆ Capacité à déléguer
- ◆ Résistance au stress
- ◆ Réactivité forte
- ◆ Rigueur (dans l'application des réglementations de sécurité, des instructions sanitaires, des procédures qualité etc.).

## LA MOBILITE

### Postes précédents (P-1)

- ◆ Chef de service ou direction adjointe dans une maison de retraite ou dans tout autre établissement médico-social
- ◆ Cadre de santé

### Evolution professionnelle (P+1)

- ◆ Direction d'établissement de taille plus importante
- ◆ Poste de responsabilité au siège (par exemple direction d'exploitation ou fonctionnelle) ou dans les délégations régionales pour les groupes et les grandes associations

## TEMOIGNAGE

### Monsieur John Van der Straeten

Directeur d'un EHPAD de 80 lits, filiale d'un groupe important.

**« Je suis la plaque tournante de l'établissement, entre les résidents et le monde extérieur. Je dois constamment veiller à dépister les grains de sable qui peuvent enrayer le bon fonctionnement des équipes et rendre difficile le quotidien des personnes âgées ».**

Monsieur Van der Straeten a eu un parcours professionnel d'une grande diversité : après un Bac G, il a rejoint le corps des pompiers de Paris (« *cela m'a sensibilisé aux problèmes de sécurité des personnes* »), puis il a dirigé les activités socio-éducatives de la mairie de la ville de Mantes (78), en profitant de ce poste pour passer le diplôme de BAFD (ancien DEFA), confirmant ainsi son intérêt pour l'animation. Il a ensuite occupé différents postes de gestion du personnel avant de « *faire ses premières armes dans le sanitaire* » comme directeur d'une station thermale. C'est en 1987 qu'il est devenu directeur d'une maison de retraite, fonction à laquelle il considère que « *son parcours antérieur l'avait bien préparé* ».

Selon Mr Van Straeten, la fonction requiert au quotidien une grande capacité d'écoute et un sens du contact et de la diplomatie: « *On gère de l'humain et non des procédures. Il m'arrive d'être médiateur quand il y a des conflits familiaux et de déclencher des demandes de tutelle et de curatelle. Ce sont aussi des problèmes à résoudre entre salariés, avec les résidents, leurs familles. Je dois gérer aussi de façon permanente l'imprévisibilité. Tous les matins en arrivant je fais un tour de maison pour dire bonjour et prendre connaissance des événements depuis la veille au soir* ».

Monsieur Van der Straeten a choisi de mettre en place une organisation qui valorise la responsabilisation dans le travail et il attache beaucoup d'importance au management de ses équipes : « *nous confions aux salariés motivés la responsabilité de tâches spécifiques. En 2002, nous avons mis en place la certification ISO 2001 à partir d'outils conçus au niveau du groupe et qu'un comité de pilotage, constitué de une à deux personnes par service, a adapté à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement. Cela été une expérience de management coopératif très enrichissante* ». Dans ce droit fil, a lieu tous les matins une réunion avec les salariés présents animée par l'infirmière référente, occasion d'échanger sur les résidents, de parler du déroulement de la journée à venir, de faire le point sur les absences... Monsieur Van der Straeten réunit aussi le comité directeur (l'encadrement) une fois par semaine.

Jusqu'en 2004, l'établissement appartenait à un fonds de pension qui apportait un support fonctionnel et méthodologique aux différents projets (qualité, commercialisation, animation, formation...). Dans ce contexte, Monsieur Van der Straeten consacrait une large part de sa fonction à la gestion comptable et budgétaire ainsi qu'aux négociations tarifaires avec les tutelles.

Depuis que l'établissement a été racheté en 2004 par un grand groupe, le métier de Mr Van Straeten a beaucoup évolué. « *Je dois faire un reporting tous les lundis au siège. Mon travail budgétaire et de relations avec les tutelles s'est beaucoup allégé car ces tâches sont largement prises en charge par le siège maintenant. En contrepartie, je m'investis plus auprès des résidents et dans le projet d'animation. Je consacre aussi du temps au Conseil de vie sociale.* ». Enfin, pour Mr van Straeten « *les réglementations et la responsabilité pénale ont un poids de plus en plus lourd qui peut être contraignant pour l'exercice de la fonction* ».

*Exemples d'offre d'emploi***Directeur de maison de retraite H/F****Exemple d'offre**

La Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité, reconnue d'utilité publique (+de 60 établt et services sanitaires et médico-sociaux sur le territoire national) recrute, dans le cadre de son développement pour un établt proche de Dunkerque (132 lits). Rattaché au Directeur Régional, vous assurez le bon fonctionnement de l'établ sur les plans:financier, ressources humaines, démarche qualité, projet d'établissement. Garant de la qualité de la prise en charge des personnes âgées, vous encadrez un équipe de 25 pers. Vous négociez/suivez vos dossiers auprès des institutions (DDASS, Cseil Régional, Tutelles):CTP, élabo du dossier Crosms, création d'une PUV dans le cadre d'un plan stratégique validé.. Bac+4 (Cafdes) ou +5 (Dess management hospi),vous disposez d'un exp. de 2 a en tt que Directeur d'établissement tourné vers l'usager. Rémunération suivant convention FEHAP.

Source : APEC

**Directeur d'EHPAD H/F****Exemple d'offre**

Le Groupe ..., leader français sur les 3 segments les + porteurs de la prise en charge de la dépendance : maisons de retraite, soins de suite et rééducation fonctionnelles et psychiatrie, poursuit son développement. Rat. au Directeur Régional, vous dirigez un établissement (70 lits, convention tripartite), animez les équipes médicales et administratives (35 pers.) et gérez le personnel. Vous suivez les relations avec les résidents et leurs familles ainsi que les budgets et la qualité de la prestation. Vous renforcerez les liens avec l'ensemble des prescripteurs sur le plan local et régional. De form DESS Sanitaire et Social, vous justifiez d'une 1ère exp (2/3 ans ou stage significatif) de la gestion d'un établissement du secteur médical, sanitaire ou social vous a amené à maîtriser le tissu médico-social local.

Source : APEC