



D

irecteur d'établissement Sanitaire & Social

Avec le soutien du Conseil Régional de Bourgogne

Les Fiches Métier sont éditées par la MIP de Louhans. Document sur abonnement (8 n° par an).

Responsable de la publication : Christian Marie, président

Coordination : Nathalie Coeur

Rédaction : Perrine Bert Lesavre

Document réalisé par la MIP de Louhans (www.mip-louhans.asso.fr)

Fiche n°8 réalisée en 2015

Fonctions



En à peine 20 ans, ce métier s'est totalement transformé, passant du statut de « gérant de pension de famille ou d'hôtel » à directeur d'EHPAD ou d'établissement social avec une élévation importante du niveau d'étude.

Ce n'est pas un chef d'entreprise comme les autres.

- Le directeur est responsable de la bonne marche de l'établissement sur le plan administratif, financier mais aussi de la qualité des services rendus.
- L'exercice de ses fonctions varie selon la taille de la structure (la capacité d'accueil, l'effectif du personnel...) et son rattachement à une association, un groupe privé, à la fonction publique... Dans le secteur public notamment, il assure de plus en plus la direction de plusieurs établissements en même temps.

- Dans une petite structure : il est plutôt polyvalent et autonome.
- Dans un établissement appartenant à un groupe, il est aidé par un service financier, un service ressources humaines... et peut donc se concentrer sur le management de l'équipe et les relations avec les familles.

● Gestion et animation des ressources humaines

- Il est responsable du personnel, de l'organisation des services, de la gestion des carrières, des orientations en terme de recrutement...
- Il ne manage pas tout le personnel. En général, il manage les cadres qui, eux-mêmes, managent leurs équipes. Il n'intervient donc pas toujours directement pour les entretiens de recrutement, les remplacements, la gestion du planning, les évaluations de fin d'année...
- Concernant le recrutement, il doit avoir une vision globale : de qui a-t-il besoin ? Quelle qualification doit avoir cette personne ? Quelles qualités ? Quelle sera la place de cette personne au sein du groupe...
- Il peut aussi intervenir au niveau des formations en préparant le plan de formation.

La dimension stratégique et managériale du métier tend à se renforcer au détriment des missions opérationnelles (coordination...)

Franck, directeur de 3 EHPAD dans le secteur public

La maison de retraite : un hasard

Franck est devenu directeur d'EHPAD (la « nouvelle appellation » des maisons de retraite médicalisées) un peu par hasard. « J'ai obtenu un Master 2 en management et gestion, un diplôme généraliste me permettant de diriger tout type d'entreprise. Un ami m'a parlé d'un poste dans un établissement sanitaire. C'est de cette façon que je suis entré dans le monde de la santé avant de devenir directeur d'EHPAD et fonctionnaire puisque je travaille dans le secteur public ».

La Fonction Publique Hospitalière

De plus en plus fréquemment, un directeur a la responsabilité de plusieurs établissements. Sur chaque site, il est généralement secondé par un collaborateur qui a le grade d'adjoint des cadres, d'attaché, voire de directeur dans les plus gros établissements (plus de 350 lits) et par un cadre de santé en charge de l'organisation des soins aux côtés d'un médecin coordonnateur. « Sur les établissements les plus importants, l'ARS désigne des directeurs expérimentés ».

Franck a d'abord travaillé de nombreuses années comme contractuel au grade d'adjoint des cadres puis d'attaché d'administration. « J'ai passé le concours d'attaché en interne et j'ai eu rapidement la responsabilité d'un site sous l'autorité d'un directeur. Actuellement, j'exerce des fonctions de directeur par intérim mais je suis inscrit sur une liste

● Gestion budgétaire, financière et comptable

- C'est une des préoccupations majeures du directeur, car le budget a une incidence sur les tarifs d'hébergement, le nombre de salariés, les projets de développement... Il doit donner les moyens à l'établissement et au personnel de fonctionner, mais en tenant compte des contraintes imposées par son budget.
- Il gère les marchés et les achats (passer des appels d'offre pour les dépenses les plus importantes...), les fournisseurs...

● Les résidents et leur famille

- Le directeur est au service des usagers. Il doit favoriser la satisfaction des besoins des personnes accueillies : lutte contre la maltraitance, développement de la qualité du service, démarche d'amélioration continue, évaluation interne et externe de l'établissement, communication avec la famille...
- Si la taille de l'établissement est importante, le directeur est peu en contact avec les résidents et leurs familles. Mais il peut les recevoir pour discuter d'éventuelles demandes ou difficultés.
- En cas de décès, il peut être amené à l'annoncer à la famille.

Si l'établissement est important, le directeur peut être aidé par un directeur adjoint qui s'occupe de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière...

● Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs

- Il travaille avec des partenaires multiples :
 - Les autorités de tutelle et de tarification (ARS, Conseil Départemental...)
 - Selon les établissements le CCAS (centre communal d'action sociale), la DDCS (direction départementale de la cohésion sociale)...
 - Le Président du Conseil d'Administration
 - L'inspecteur du trésor public en charge de l'établissement...
- Il initie des partenariats et développe le travail en réseau avec d'autres établissements, mais également des associations dans des domaines complémentaires. Par exemple :
 - Un directeur en IME rencontre souvent les responsables des classes SEGPA ou des proviseurs
 - Un directeur d'EHPAD peut être en contact avec des associations comme les « blouses roses » (bénévoles qui proposent des animations)
- Il participe à l'élaboration et à l'évaluation des politiques territoriales d'action sanitaire et sociale.

L'ARS (Agence régional de Santé) est chargée du pilotage régional du système de santé.

En Bourgogne Franche Comté :

ARS
Le Diapason
2 Place des Savoirs
CS 73535
21035 DIJON Cedex
0 820 20 85 20
www.ars.bourgogne-franche-comte.sante.fr

d'aptitude du corps des directeurs pour la prochaine année. En attendant l'ARS (l'Agence Régionale de Santé) m'a fait confiance en me proposant la gestion de 3 établissements. C'est beaucoup de travail et de responsabilités. Ces 3 établissements représentent une capacité de 234 lits, sans oublier un accueil de jour Alzheimer. »

Une gestion complexe

« Ce qui est difficile, c'est la gestion de 3 établissements tous autonomes et différents : ils ont chacun leur fonctionnement, leur budget, leur personnel, leurs difficultés, leur conseil d'administration... J'essaie, dans la mesure du possible, de mutualiser certains frais. Par exemple, j'ai fait l'acquisition de matériel dont le coût sera assumé par les 3 établissements. De la même manière, un établissement possède un mini bus qui peut être mis à disposition des autres établissements via une convention ».

Le temps institutionnel

Franck gère beaucoup de réunions : conseil d'administration, comité technique d'établissement, CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)... « Tout est multiplié par 3. Je passe donc beaucoup de temps en réunion. Mon rôle est d'organiser, d'animer... Je ne participe pas toujours aux commissions d'admission où sont étudiées les demandes des personnes âgées souhaitant être accueillies. Si la décision m'appartient, le choix relève plutôt du médecin coordonnateur et du cadre de santé. Je suis finalement peu présent auprès des résidents, des familles et même du personnel. Je n'en ai tout simplement pas le temps. C'est le reproche qu'on peut me faire et je le comprends ».

Les liens avec les partenaires institutionnels sont très importants : « Mes décisions doivent respecter un cadre imposé par la législation et l'ARS. Je dois suivre des directives et rendre des comptes. Cela a aussi une incidence sur ma gestion du budget. »

La gestion des ressources humaines

Franck ne gère pas tous les aspects de la gestion du personnel. « Etant partagé entre plusieurs établissements, déléguer est indispensable. Je fais facilement confiance, mais je contrôle aussi que les choses soient faites. Au final, c'est toujours ma responsabilité qui est engagée ».

Franck n'intervient pas systématiquement. Il va apporter son arbitrage seulement lorsqu'il y a une décision importante à prendre en ce qui concerne le remplacement ou la gestion à long terme du personnel. « Par exemple, si un agent est absent 1 semaine, c'est le cadre de santé qui s'occupe de réorganiser ses équipes. Par contre, si un agent est absent pour une longue durée, je regarde au vu de la

● Définition et mise en œuvre du projet d'établissement

- Il définit les grandes orientations stratégiques de l'établissement (il répond aux appels à projet de l'ARS).
- Il coordonne l'exécution des délibérations du Conseil d'Administration.
- Il gère la communication interne et externe (pour maintenir un taux d'occupation le plus élevé possible par exemple).
- Dans le cas de travaux, il élabore le projet (répartition des espaces, choix des matériaux, du mobilier...), passe les appels d'offres, suit le chantier... Il faut aussi préparer le déménagement des résidents (choix des chambres, transfert du mobilier...).
- Il s'occupe de la gestion des risques (incendie, hygiène, accidents, fugues...).

Qualités requises

- **Qualités humaines** (il travaille en relation avec le personnel, les résidents, leurs familles, des partenaires extérieurs...):
 - Sens de l'écoute et du contact, discrétion
 - Savoir déléguer et faire confiance
 - Polyvalence
 - Rigueur (dans l'application des réglementations, des procédures qualité, des instructions sanitaires...)
 - Résistance au stress (notamment lorsqu'il est seul aux commandes)
 - Savoir prendre du recul, faire preuve d'adaptabilité
- **Compétences professionnelles**
 - Compétences en gestion (savoir négocier des conventions, des budgets, des achats...)
 - Sens du management, de la négociation et du compromis (gérer des équipes pluridisciplinaires, savoir gérer les conflits...)
 - Sens stratégique (piloter des projets...)
 - Connaissances de base dans les domaines juridiques et budgétaires
 - Capacités rédactionnelles

Devenir Directeur

- Les postes de Directeur sont la plupart du temps accessibles avec des diplômes et de l'expérience. En général, on devient directeur après avoir occupé des postes d'adjoints, de collaborateurs...
- Les qualifications requises dépendent du type d'établissement (privé, public, médicalisé ou non...) et de sa taille.

Dans le secteur sanitaire

Etablissements

- Auprès de **personnes âgées** (80% des postes):
 - EHPAD (= maison de retraite)
 - SSIAD (service de soins infirmiers à domicile)...
- **Tout public**:
 - Centre hospitalier
 - Etablissement de soins
 - Maison de santé
 - Clinique...

Pour travailler dans le privé (p4)

- Recrutement en respectant les conditions de qualification imposées par le Décret n° 2007-221.
- **ET** critères imposés par les employeurs
= en général Bac+4/5 avec expérience

Pour travailler dans le public (p5)

Recrutement sur concours (interne ou externe).

situation financière de l'établissement, s'il est possible d'embaucher quelqu'un pour le remplacer. Je peux aussi, par exemple, décider de conserver ou non un poste suite à un départ à la retraite en vue de réorganiser un service. Pour les postes plus qualifiés où nous avons des difficultés de recrutement, comme c'est le cas pour le grade d'infirmier, j'ai dernièrement décidé d'avoir pour la 1^{ère} fois recours à l'intérim. Je participe peu aux entretiens d'embauche, c'est le rôle des cadres de santé ».

Tout le personnel est évalué chaque année au cours d'entretiens individuels. « Concernant le personnel soignant, les cadres de santé sont en 1^{ère} ligne : les entretiens d'évaluation permettent de faire un bilan et de fixer des objectifs ... Pour ma part, j'évalue mes collaborateurs directs et les cadres de santé qui me font remonter les demandes, les problèmes... ».

La gestion du personnel et des conflits

Franck est surtout sollicité pour gérer les situations délicates. « Si un agent le demande, je suis disponible pour le recevoir. Il peut aussi s'agir de revendications ou récriminations de la part des agents. Il arrive qu'il y ait pas mal de tensions. J'essaie de prévenir les conflits en gérant les choses en amont. Il faut rencontrer les gens, les écouter, mais cela prend du temps. Et je dois aussi tenir compte des sections syndicales ou des difficultés financières que peuvent rencontrer les établissements. Je suis calme et je m'emporte très rarement, ce qui permet parfois d'atténuer les tensions. Il faut réussir à travailler en bonne intelligence, essayer de s'entendre. Les situations bloquées ne sont bonnes pour personne. La fonction impose de rester calme, de garder une certaine distance pour pouvoir prendre du recul. J'essaie de toujours être juste, c'est ce qui permet d'être crédible. Si je dois choisir, je privilégie le mérite des agents. C'est une position qu'il faut afficher et assumer. Les actions disciplinaires sont rares, mais elles peuvent s'avérer nécessaires ».

Les familles

Franck peut aussi être interpellé par les familles soit directement soit quelquefois, par le biais d'un courrier de plainte adressé à l'ARS. « Les familles peuvent vouloir des informations médicales, se plaindre du personnel ou du fonctionnement de la maison de retraite auprès de l'ARS. Dans ce cas, il est souvent nécessaire de se justifier par un rapport circonstancié auprès de l'ARS.

En fonction de la situation, mes collaborateurs font une enquête et me font un retour. Je peux convoquer un agent

Dans le secteur social

Etablissements

• Auprès de **personne handicapées** :

- Enfants : IME (institut médico-éducatif), ITEP (Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique), SESSAD (service d'éducation spécialisée et soins à domicile)...
- Adultes : foyers occupationnels, ESAT (établissement et service d'aide par le travail), MAS (maison d'accueil spécialisée), FAM (foyer d'accueil médicalisé)...

• Auprès de **personnes en difficultés sociales** :

- Enfants : MECS (maison d'accueil à caractère social), Foyers de l'enfance...
- Adultes : CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale), Centre d'addictologie...

Pour travailler dans le privé (p4)

- Recrutement en respectant les conditions de qualification imposées par le Décret n°2007-221 si l'établissement est médicalisé.
 - ET critères imposés par les employeurs
- = en général Bac+4/5 avec expérience

Pour travailler dans le public (p5)

Recrutement sur concours (interne ou externe).

pour « comprendre mais aussi pour rappeler quelques consignes ». Par exemple, une famille s'est plainte d'un aide-soignant qui appelait les résidents en criant leurs noms. Je l'ai reçu pour lui demander de faire des efforts en termes de communication et surtout de discrétion. Qu'il s'agisse des familles ou des agents, je suis généralement sollicité quand ils ont le sentiment d'être dans l'impasse et de ne pas avoir été écoutés par mes collaborateurs.»

Les astreintes

Franck est d'astreinte 24h/24h et 365 jours par an. Les astreintes sont partagées avec d'autres directeurs. « En général, je suis peu sollicité. Je peux être appelé pour une fugue, un incendie... Je me rappelle avoir dû gérer un suicide au début de ma carrière. Récemment, je suis intervenu à cause d'une famille alcoolisée que le personnel n'arrivait plus à gérer. Les équipes, surtout dans les petits établissements, savent gérer la plupart des situations. Mais elles doivent savoir quand cela dépasse leurs compétences. Si un événement grave a lieu, je dois être informé rapidement car cela peut être lourd de conséquences. »

Suite du témoignage page suivante...

Pour travailler dans le privé

• Le Décret 2007-221

Le niveau de recrutement est encadré par un décret, le **décret n°2007-221 du 19/02/07** relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux.

Sont concernées par ce décret uniquement les **structures privées**, les **structures associatives** et les **structures gérées par les CCAS et CIAS** (centres communaux d'actions sociales et centres intercommunaux d'actions sociales). Cela ne concerne donc pas la Fonction Publique.

Le niveau de qualification exigé varie selon la taille de l'établissement :

Niveau de certification exigé	Pour diriger
<p>Bac + 5 : certification de niveau I (enregistrée au RNCP) quel que soit le domaine.</p> <p><i>A savoir</i> : il est possible d'être recruté avec une certification de niveau II (Bac+3) si la personne s'engage à obtenir dans les 3 ans à compter de son recrutement une certification de niveau I.</p>	<p>Un groupement (GIE, GIP...)</p> <p>Un siège social d'un organisme gestionnaire autorisé</p> <p>Un ou plusieurs établissements (ou services sociaux ou médico-sociaux) suffisamment important pour avoir besoin de recourir à un commissaire aux comptes (plus de 50 salariés en CDI, bilan supérieur à 1, 5 million d'euros...).</p>
<p>Bac +3/4 : certification de niveau II (enregistrée au RNCP) quel que soit le domaine.</p> <p><i>A savoir</i> : il est possible d'être recruté avec une certification de niveau III (Bac+2) si la personne s'engage à obtenir dans les 3 ans à compter de son recrutement une certification de niveau II.</p>	<p>Une structure sociale ou médico-sociale</p>
<p>Bac +2 : certification de niveau III (diplôme de cadre de santé ou d'un diplôme sanitaire ou social tels que ASS, ES, EJE, CESF, ETS, infirmier...) ET 3 ans d'expérience dans le secteur social, sanitaire ou médico-social ET de s'engager à suivre une formation à l'encadrement dans les 5 ans (si ce n'est pas déjà le cas).</p>	<p>Un établissement ou service ayant moins de 10 salariés</p> <p>Un foyer logement non signataire d'une convention tripartite</p> <p>Un établissement ou service de moins de 25 lits ou places</p>

● Exigences des employeurs

En plus du cadre imposé par le Décret, les employeurs peuvent imposer leurs propres critères.

Les profils recherchés :

- Les titulaires d'un diplôme sanitaire (infirmier par exemple) complété par un diplôme universitaire de type Master ou le CAFDES (qui n'est pas systématiquement demandé).
- Les managers ou directeurs issus d'autres secteurs (services, industrie...) qui ont des compétences en gestion et management et qui souhaitent « donner un sens » à leur vie professionnelle.
- Des personnes issues de formations supérieures en gestion, management ou commerce et ayant de l'expérience dans le secteur social.
- Des personnes justifiant d'une solide expérience de 5 à 10 ans (comme chef de service, directeur adjoint ou cadre de santé) de préférence dans le secteur sanitaire ou médico-social.

● Offres d'emploi

- Sur le site de Pôle Emploi : www.pole-emploi.fr (code Rome K1403 ou « directeur d'établissement »)
- Sur le site du CREA : <http://www.creai-ra.com/Offres-d-emploi> (secteur social)
- Sur le site des ASH : <http://www.ash.tm.fr> (rubrique « Emploi et Formation »)

Dans le secteur social, les directeurs ont plutôt Bac+5 et souvent le CAFDES.

Compétences recherchées

Gestion et management ; connaissance des dispositifs sociaux et médico-sociaux ; capacité d'anticiper les besoins ; sens de la communication et du partenariat.

Le salaire

Dans le privé, il varie selon l'ancienneté, le degré de délégation et de responsabilité, le statut de l'établissement, la convention collective, la taille de l'établissement... Le salaire oscille en moyenne entre 3 500€ brut et 5 800€ brut.

Exemple d'une offre d'emploi de Directeur de maison de retraite

Description de l'offre

Vous dirigerez une équipe pluridisciplinaire (35 personnes) dans un esprit de service et d'accompagnement à la personne et serez chargé de piloter la gestion de l'établissement.

En tant que directeur vous assurerez les missions suivantes :

- L'organisation générale et la coordination des prestations assurées : information des familles, accueil des résidents, hébergement, restauration, suivi médico-social, politique d'animation culturelle ainsi que la gestion logistique et administrative.
- Le management de nos équipes impliquées dans chaque projet de soins personnalisés : missions, objectifs, planning, communication, motivation, évaluation et besoins en formation.
- La supervision et le suivi de l'entretien des équipements, matériels et infrastructure, des travaux prévus (extension d'une salle).
- La gestion budgétaire : prises en charge, facturation, comptabilité et investissements, construction et analyse du budget.
- La gestion des Conseils d'Administration avec le Président ou vice-Président.
- Les relations institutionnelles : Conseil Départemental, ARS, Trésorerie, mairie...

Profil recherché

Master 2 en management des organisations sanitaires et sociales, CAFDES ou équivalent + expérience professionnelle significative de pilotage d'EHPAD ou d'une structure médicale.

Les projets de l'établissement

La vie d'un établissement est encadrée par différents documents : projet d'établissement, convention tripartite avec l'ARS et le département qui fixent des objectifs et les moyens pour 5 ans, le document unique d'évaluation des risques professionnels, projet médical... Tous ces documents sont à repenser et à renouveler régulièrement.

Ces documents permettent d'établir les grandes orientations, les projets à mener comme des travaux... « Il faut penser à tout. Par exemple pour l'ouverture d'une unité Alzheimer, il faut faire un état des lieux, voir si c'est pertinent ou non. Si c'est le cas, il faut prévoir un aménagement de l'espace, voire un agrandissement, mais aussi former le personnel... Concernant le personnel, il faut penser à la pyramide des âges et aux départs à la retraite, mais aussi à la politique de l'établissement concernant la résorption des emplois précaires ou des CDD de longue durée... Mon rôle est de superviser un grand nombre de choses, de prendre suffisamment de hauteur pour anticiper. Et ensuite, je dois traduire ces projets en actions concrètes, motiver, coordonner, faire des points réguliers, fixer des objectifs, faire avec les résistances que je peux rencontrer... et surtout conserver une certaine dynamique. Si un projet met trop de temps à aboutir, les gens baissent les bras.

J'ai le sentiment que mon cerveau reste constamment en éveil, je note mes idées... Ma peur, c'est d'oublier quelque chose, par exemple de délibérer sur un sujet au cours d'un CA, ce qui reporterait la décision 3 mois plus tard, à l'occasion d'un nouveau CA. C'est un poste où je me sens parfois seul. »

Des sujets importants comme la restructuration d'un établissement demandent un suivi particulier. « Du travail de réflexion en amont, en passant par la publication des marchés avec les appels d'offre, jusqu'au suivi de chantier, cela en lien avec toute une équipe de maîtrise d'œuvre et les bureaux de contrôle ... C'est très prenant ».

La gestion du budget

Le budget est réparti en 3 sections tarifaires :

- Hébergement et Dépendance à la charge des résidents ou à défaut du Département,

- Sanitaire (budget Etat géré par l'ARS).

L'établissement présente chaque année un budget à ses autorités de tarification (ARS et Département)

Directeur d'un foyer logement

- Si le foyer est médicalisé, cela relève du Décret 2007-221.
- Si le foyer n'est pas médicalisé, pas de profil particulier. Tout dépend des exigences de l'employeur.

Directeur d'une résidence senior

L'établissement n'étant pas médicalisé, pas de conditions particulières (avoir des compétences en gestion, un diplôme sanitaire et social, en hôtellerie restauration, de l'expérience...).

Le directeur occupe des fonctions administratives mais aussi d'animation.

Directeur d'une petite unité de vie

C'est un établissement médicalisé qui relève donc du décret 2007-221.

En général, il s'agit de petites unités qui ont donc moins de 25 lits. Il faut : Bac+2 (dans le secteur sanitaire ou social) + 3 ans d'expérience + 1 formation en encadrement.

Directeur d'un service d'aide à domicile

- ADMR (www.admr.org, rubrique « Nous rejoindre ») : recrutement à Bac+5 + 5 ans d'expérience.
- Mutualité Française (<http://www.bourgogne-sante-services.com>, rubrique « Offres d'emploi »)

Ce budget doit respecter la lettre de cadrage adressée par le président du Conseil Départemental ainsi que la dotation attribuée par l'ARS. Toutes les mesures nouvelles (projet de restructuration, création de postes, investissements importants, ...) sont généralement prévues par la convention tripartite négociée pour 5 ans par chaque établissement.

Le prix de journée payé par les résidents chaque mois est arrêté par le Président du Conseil Départemental.

Les procédures qualité

Les établissements sont également engagés dans des procédures qualité. « Nous avons une qualitiennne qui intervient sur 6 établissements. C'est là aussi une organisation un peu particulière. Nous sommes soumis à de nombreuses procédures qualité. Il faut régulièrement faire le point, fixer des objectifs dès maintenant pour être prêt dans 5 ans en vue de répondre aux impératifs fixés par les évaluations en interne et externes. »

Pour travailler dans le public

Théoriquement, pour intégrer la fonction publique, il faut passer un concours, accessible avec un Bac+3. Ce concours est également accessible en interne.

• Etablissements gérés par la Fonction Publique Hospitalière

Le concours de Directeur d'Hôpital permet plutôt de travailler dans les établissements sanitaires et le concours D3S (directeur d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux) plutôt dans les structures sociales et médico-sociales.

Plus d'informations sur le concours, les préparations, les dates... sur www.cng.sante.fr

Titre du concours	Conditions concours externe	Conditions concours interne	Conditions 3ème concours	Préparation concours (liste non exhaustive)	Après le concours
Directeur d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (représenté par les sigles DESSMS ou D3S).	Bac+3	Fonctionnaires et agents publics justifiant de 4 ans au moins de services publics.	Justifier de 8 ans minimum d'activité professionnelle (quelle qu'elle soit).	<ul style="list-style-type: none">• EHESP (http://www.ehesp.fr/02.99.02.29.58). Plusieurs formules, plusieurs tarifs.• EMS (www.ems-sante.com/01.49.66.22.51). 5 000€ environ à Paris.• CCNEH (www.cneh.fr/01.41.17.15.66). Formation à distance. 2 500€ minimum.	Une fois admis, les candidats sont nommés stagiaires et suivent une formation de 24 mois assurée par l'EHESP de Rennes. Les candidats, après formation, deviennent titulaires de droit du CAFDES. 80% des postes proposés sont en EHPAD.
Directeur d'Hôpital	Bac+3	Fonctionnaires et agents publics justifiant de 4 ans au moins de services publics.	Justifier de 8 ans minimum d'activité professionnelle.		Une fois admis, les candidats sont nommés stagiaires et suivent une formation de 24 mois assurée par l'EHESP de Rennes.

● **Etablissements gérés par la Fonction Publique Territoriale**

Il existe 3 concours :

- « **Attaché territorial** » (accessible avec un Bac+3)
- « **Conseiller territorial socio-éducatif** » (concours accessible avec un DE CESF ou ES ou EJE ou ASS)
- « **Cadre territorial de santé infirmiers et techniciens paramédicaux** » (il faut déjà avoir un diplôme médical)

● **Le marché de l'Emploi**

Attention, il est tout à fait possible d'intégrer la Fonction Publique comme contractuel (appelé aussi « non titulaire »), notamment sur des postes de directeur adjoint ou d'attaché. On parle alors de contrat dit « de droit public ». Au bout de quelques temps, la personne peut passer les concours en interne.

● **Offres d'emploi**

- Pour la FPH : <http://emploi.fhf.fr/> (choisir rubrique « administrative »)
- Pour toute la Fonction Publique : <http://www.biep.fonction-publique.gouv.fr> (pour les postes de contractuel, cocher « tous publics »).
- Pour la FPT : <https://www.cap-territorial.fr>
- Sur le site de l'ARS (une ARS par région) : www.ars.bourgogne.sante.fr (rubrique « Emploi » en haut à droite) pour les postes à l'ARS et dans la Fonction Publique Hospitalière.

Rappel

- CESF = conseiller en économie sociale et familiale
- ES = éducateur spécialisé
- EJE = éducateur de jeunes enfants
- ASS = assistant de service social

Le salaire

Dans la FPH pour le grade de DESSMS classe normal (en 2015) : de 1 995, 66€ brut en début de carrière à 3 398, 64€.

Sans compter les primes (8 000€ bruts annuels) + une part variable pouvant aller jusqu'à 7 830€ bruts + la possibilité parfois de bénéficier d'un logement de fonction.



Formations

Le diplôme le plus connu est le CAFDES (certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social ou de service d'intervention sociale). Mais il est tout à fait possible d'accéder au poste de directeur avec un Bac+4/5 en management (la plupart des Universités proposent au moins 1 Master en gestion des structures médico-sociales).

● **CAFDES (ou CADFESIS)**

Bien que dispensé par des écoles en travail social, la formation préparant au CAFDES est encadrée par l'EHESP au nom de l'Etat. Le CAFDES est souvent proposé en articulation avec un Master.

● **Pré-requis**

- Diplôme, certificat ou titre de niveau II minimum (Bac +3)
- OU diplôme national ou diplôme visé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sanctionnant un niveau de formation correspondant au moins à 3 ans d'études supérieures
- OU diplôme mentionné au code de l'action sociale et des familles ou au code de la santé publique homologué ou inscrit au RNCP au niveau III (Bac+2) ET justifier d'une expérience professionnelle d'1 an dans une fonction d'encadrement ou de 3 ans dans le champ de l'action sanitaire, sociale ou médico-sociale
- OU être en fonction de directeur d'établissement ou de service dans le champ de l'action sanitaire, sociale ou médico-sociale

▶ Le **CAFDES** est accessible par la VAE.

▶ Le **DEIS** (diplôme d'Etat d'ingénierie sociale) est assez rarement demandé. Il concerne plutôt des postes de chargé de mission, de coordinateur de projet...

▶ Le **CAFERUIS** (certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale) permet d'occuper plutôt des postes d'adjoints.

● Sélection d'entrée

- **1 épreuve écrite** de 3h visant à vérifier les qualités d'expression écrite du candidat, ses capacités d'analyse, de synthèse et son intérêt pour les questions de société
- **1 entretien** de 30 minutes à partir d'une note rédigée au préalable par le candidat visant à évaluer la manière dont il envisage la fonction de direction, son aptitude et sa motivation à l'exercice de sa profession.

▶ Les candidats justifiant d'un Bac+5 sont dispensés de l'épreuve écrite.

Pour se préparer

- ▶ « Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social » de P. Lefevre aux éditions Dunod.
- ▶ « L'examen d'entrée dans les centres de formation en travail social » d'O. Huet aux éditions Dunod.

● Durée

Formation (en accès direct ou en cours d'emploi) répartie sur 24 à 30 mois qui comprend :

● 700h de formation théorique :

- Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service
- Management et gestion des ressources humaines
- Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service
- Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire

● 510h de stage pratique

▶ Les candidats en situation d'emploi dans le champ de l'action sociale ou médico-sociale ou dans une fonction d'encadrement bénéficient automatiquement d'un allègement de la durée de la formation pratique de 335h.

● Organismes de formation

Actuellement 26 établissements proposent le CAFDES. En voici quelques-uns (liste complète sur le site de l'EHESP) :

- **BOURGOGNE** : IRTESS, 2 rue du Professeur Marion, 21000 DIJON (03 80 72 64 52) www.irteff.fr. Coût : 14 378€.
- **FRANCHE-COMTE** : IRTS, 1 rue Alfred de Vigny, BP 2107, 25051 BESANCON Cedex (03 81 41 67 75) www.irts-fc.fr. Coût : 14 840€
- **RHONE** : ARAFDES Lyon, 14 rue Berjon, 69009 LYON (04 72 53 61 80) www.arafdes.fr. Coût : 16 695€

▶ Dossier d'inscription disponible dès décembre et jusqu'à mi-février.

Autres formations

De nombreuses universités proposent des formations de niveau Bac+5 en management dans le secteur sanitaire ou social.

▶ Pour trouver les formations universitaires en France : <http://diplodata.u-bourgogne.fr>

Voici une liste non exhaustive de diplômes accessibles en formation continue :

Master Pro Management et évolution des organisations de santé et emploi formation (MEOSE) <u>Durée</u> : 749h (1 à 2 semaines par mois) + 60 jours de stage	Université de Bourgogne-SEFCA (03 80 39 38 29)	Formation ouverte dans le cadre de la formation continue. Elle faisait partie en 2015-2016 de la liste des formations universitaires susceptibles d'être prises en charge par le Conseil Régional de Bourgogne (nous ne savons pas encore si cela sera toujours le cas en 2016/2017).
DU Directeur des établissements sanitaires et sociaux (diplôme de niveau 1 - Bac+5) <u>Durée</u> : 650h + 17 semaines de stage	Université Claude Bernard Lyon 1 (04 72 69 21 68)	Uniquement en cours d'emploi (sur 1 an ou de manière discontinuée sur 2 à 3 ans). <u>Pré-requis</u> : Bac + 3 ET - professionnels du secteur social ou médico-social ayant au minimum 10 ans d'expérience - OU directeurs de structures <u>Tarif</u> : voir avec l'Université.
Master (M2) Management du social et de la santé 2 parcours possibles : « Hygiène et qualité des soins » ou « Management et qualité des soins en gérontologie » <u>Durée</u> : 390h + séminaire en présentiel (50 à 70h)	Université de Caen Basse-Normandie (02 31 52 56 02)	Formation possible dans le cadre du télé-enseignement (à distance). <u>Tarif</u> : 4 407€