



# ARODEMS : un espace d'échange pour l'ensemble des directeurs d'établissements médico-sociaux

L'ARODEMS, association romande et tessinoise des directeurs d'établissements médico-sociaux, a pour but de regrouper en association des directeurs d'EMS. Ses objectifs principaux reposent notamment sur la reconnaissance de la profession dans un souci de respect de la déontologie et de l'éthique professionnelle, la promotion de la formation et le développement des liens de collégialité entre les membres. S'y ajoutent d'autres préoccupations professionnelles telles que le management et la gestion des ressources humaines, la recherche de qualité dans l'accompagnement et les soins, ainsi que l'implication dans la politique sociale.

L'ARODEMS est présidée par Pierre Rochat, directeur de la Fondation Beau-Site à Clarens (VD) depuis plus de 30 ans. Aujourd'hui, l'association est composée de 234 membres de tous les cantons romands, du Jura bernois et du Tessin.

Entretien avec **Pierre Rochat**, président de l'ARODEMS, directeur de la Fondation Beau-Site, et **Olivier Mottier**, secrétaire général.

## L'ARODEMS (Association Romande et Tessinoise des Directeurs d'Établissements Médico-Sociaux)...

L'association est apolitique et a pour objectif principal d'ouvrir un espace d'échange à l'ensemble des directeurs d'établissements en développant une plateforme présente sur 7 cantons différents. Elle compte 234 membres actifs avec une majeure partie de son activité sur le canton de Vaud. Aujourd'hui, l'ARODEMS est un lieu d'échanges de pratiques et de concertations très apprécié des professionnels. Son succès démontre clairement le besoin, pour les directeurs d'EMS, de se soutenir mutuellement et d'élargir leurs échanges au-delà du canton. Dans ce contexte, nous envisageons la possibilité d'étendre ce réseau au niveau national.

### Quels sont les profils des membres de l'association ?

L'association se caractérise par une grande parité entre les directeurs d'établissements, hommes et femmes, critère

représentatif de la fonction directoriale. L'association est composée à la fois de directeurs expérimentés, mais également de nombreux jeunes professionnels, une opportunité d'échange supplémentaire.

### Comment adhèrent-ils à l'ARODEMS ?

L'adhésion à l'association se fait par le dépôt d'une candidature. Le formulaire est soumis à une commission d'agrégation qui prend connaissance du profil du professionnel et de l'adéquation de la formation proposée. La candidature est ensuite ratifiée lors de l'assemblée générale annuelle. Les changements de poste et la cessation d'activités entraînent la modification du statut du membre, qui peut devenir passif, selon son souhait personnel, ou mettre un terme à son affiliation. Nous réfléchissons à la mise en place d'une association d'anciens membres de l'ARODEMS. En effet, nombre d'anciens directeurs expérimentés restent particulièrement investis dans leur environnement et participe ainsi largement à alimenter les réseautages, les échanges et les débats par leurs connaissances et leurs compétences.

### **Ces 234 membres sont-ils réellement représentatifs du nombre de directeurs d'EMS présents sur l'ensemble de la Suisse romande ?**

La Suisse romande compte près de 800 directeurs d'EMS. Notre liste de membres est donc assez représentative, et nous laisse une marge d'évolution. Dans cette optique, nous prospectons directement auprès d'éventuels nouveaux membres, permettant également aux directeurs succédant à nos membres actifs d'adhérer plus facilement. Nous organisons également des événements annuels ou bi-annuels qui nous permettent de rencontrer des directeurs d'établissements affiliés ou non à l'ARODEMS. D'autre part, nous maintenons une proximité avec les associations régionales d'établissements qui sont des relais très pertinents pour renforcer nos relations avec les directeurs en place.

### **Entretenez-vous des coopérations avec ces associations régionales ?**

Nous alimentons des synergies avec ces structures, notamment dans le cadre de l'organisation d'événements d'envergure. De même, nos collaborations nous permettent de concentrer efficacement et régulièrement les directeurs régionaux autour de débats communs. L'ARODEMS reste une corporation qui a pour responsabilité de créer une culture et un état d'esprit apprécié par l'ensemble des collègues. L'ouverture, le partage et la convivialité restent ainsi les maîtres mots de notre association. Une large marge de progression subsiste et nous devons encore nous efforcer de regrouper toujours plus de membres, les jeunes directeurs recherchant les retours d'expérience de leurs aînés et les professionnels plus expérimentés recherchant de nouvelles pistes de réflexion. Le directeur d'EMS se trouve parfois isolé entre un conseil de fondation (souvent composé de représentants politiques et de représentants institutionnels locaux) et ses propres responsabilités, ses collaborateurs. Les contraintes et les pressions liées aux contextes économique et politique, aux adaptations et évolutions dans le domaine de l'accompagnement et l'hébergement des personnes âgées, sont certainement nombreuses, mais la vivacité d'entreprise et les défis sont ainsi mis en évidence quotidiennement.

### **Quels sont les objectifs de l'ARODEMS ?**

Entre 2012 et 2015, nous avons mené un vaste projet afin d'accueillir, organiser et promouvoir nos métiers et savoir-faire aux niveaux national et européen. Nos prochains axes stratégiques doivent encore être débattus dans une plus large réflexion. Le développement du relationnel, des aspects formatifs et des échanges seront les clés de notre prochaine orientation. Nous souhaitons sincèrement renforcer son caractère humain au travers de ses échanges et du partage de valeurs communes entre ses membres. La réalisation de projets sur plusieurs années reste un pari risqué mais elle est très fédératrice et enrichissante pour les membres de l'ARODEMS. Nous souhaitons créer des liens informels plus efficaces pour favoriser les échanges réguliers et la formation d'un réseau solide. Nous maintenons également l'organisation d'événements et la formation des directeurs d'EMS. L'aspect formatif est présent dans les actions de l'ARODEMS depuis sa création. Il est extrêmement apprécié par les participants aux ateliers, conférences et congrès dédiés. Il reste un fil rouge majeur et répond à un réel besoin des directeurs d'établissements.

### **Quels types de formations proposez-vous ?**

Nous nous ouvrons à des intervenants externes pour réaliser ces formations qui abordent toutes les facettes du métier de directeur d'EMS. Les membres sont demandeurs de ces formations. Chacune d'elles est décidée dans le cadre du comité et de la programmation d'un agenda annuel. Les choix de formations se font en rapport avec l'actualité et les problématiques des directeurs, en privilégiant des actions de formations complémentaires pour favoriser le dialogue, l'échange et le partage d'expériences. En termes de finance, l'essentiel des fonds de l'ARODEMS provient des cotisations de nos membres actifs. Nos événements sont, quant à eux, partiellement financés par le sponsoring.

### **Existe-t-il un réel manque de reconnaissance envers les directeurs d'EMS ?**

Les échanges entre les directeurs d'EMS et les organes d'autorité sont plutôt satisfaisants. Ils démontrent justement la qualité des responsables d'établissements. L'ARODEMS ne lutte donc pas contre un manque de reconnaissance de la fonction de directeur d'EMS, mais encourage le partage d'expérience et la concertation entre ces professionnels pour répondre à des problématiques précises et d'actualité. D'autre part, la reconnaissance d'un directeur est étroitement liée à l'image de son institution.

### **Quelle est votre vision du rôle d'un directeur d'EMS ?**

Il doit être compétent dans les domaines de la gestion et de la conduite de projet. Il doit être à même d'animer les activités et de motiver les effectifs de son établissement. Son sens de la relation doit être extrêmement développé avec le personnel, les familles et les résidents. Il tient aussi un rôle sociétal extrêmement important et est un acteur du milieu associatif. Le directeur d'EMS est un relais entre de très nombreux professionnels et participe à la détermination de la meilleure réponse en matière de prise en charge gériatrique. Parallèlement, il reste un gestionnaire efficace, avec des budgets conséquents, incluant l'ensemble des dotations et ressources humaines, des plans d'investissement ou des charges logistiques. Pour l'avenir, la notion d'une vision proactive sur le marché et des métiers de la prise en charge gériatrique sera essentielle pour un directeur d'EMS. Il devra faire des choix toujours plus décisifs en matière d'orientation pour son établissement afin qu'il s'adapte rapidement à un environnement en constante évolution. D'autre part, il participera à la définition de son rôle en coordination avec celui des différents acteurs de la prise en charge et du traitement de la personne âgée (EMS, structures de prise en charge à domicile, réseaux, médecins, familles, etc.). Il est donc important de définir les différentes étapes de la prise en charge gériatrique. Pour structurer un réseau adapté, il est également crucial de solliciter l'ensemble des principaux acteurs concernés. Cet exercice relève la problématique d'un manque de médecins gériatres et médecins référents, susceptibles de porter toute la crédibilité d'un réseau de prise en charge gériatrique.

### **Comment le rôle de directeur d'EMS a-t-il évolué durant ces 10 dernières années ?**

Depuis plusieurs années, le métier est caractérisé par des contraintes toujours plus nombreuses. Le nombre de directives nouvelles, les adaptations à consentir pour la conduite d'un établissement, en respect des conventions et règlements existants est complexe. Le directeur d'EMS doit à ce titre avoir un rôle fondamental dans la mise en place d'une plateforme efficace entre les soins à domicile, l'hospitalisation ponctuelle, le court-séjour, l'appartement protégé ou l'hébergement et les soins de longue durée. Depuis plusieurs années, on remarque néanmoins les difficultés que nos établissements rencontrent, entre un maintien à domicile, certes possible dans beaucoup de cas, et une politique d'hébergement stationnaire. Le conflit entre stationnaire et soins à domicile devrait néanmoins diminuer, pour laisser place à une concertation professionnelle et concertée, visant pour chaque cas à déterminer la solution la plus adaptée à la personne. Les EMS devraient être appelés à jouer à l'avenir un rôle prépondérant dans le réseau et dans les formes de prestations à assurer.

### **La Fondation Beau-Site que vous dirigez pourrait-elle développer une offre de soins à domicile ?**

**Pierre Rochat :** Nous y réfléchissons activement car il s'agit, effectivement, d'une piste à développer. Légalement, nous pouvons, dès à présent, gérer une structure de Soins à Domicile (OSAD). Cependant, en tant que directeur d'EMS, je préférerais être en charge d'une structure privée. Certaines grandes communes comme Lausanne ou Montreux ne disposent pas d'EMS, toutes leurs structures sont gérées par des acteurs privés d'intérêt public.

### **Quelle différence feriez-vous entre les profils d'un directeur d'EMS et d'un directeur hospitalier ?**

Le directeur d'hôpital doit s'intéresser au ressenti des patients concernant leur séjour et doit disposer de moyens de retour de ces informations, sans pour autant devoir se rendre auprès du patient. Le directeur d'EMS a un rapport différent avec les résidents qui vivent dans sa structure. Il est alors un hôte qui accueille des personnes, contrairement à l'hôpital qui répond momentanément à un besoin précis en matière de soins.

### **Quelles sont les nouvelles préoccupations des directeurs d'EMS en matière de politique sociale aujourd'hui ?**

Nous devons impérativement aborder la question des appartements protégés qui forment un concept particulier. Actuellement, en matière de politique sociale, cette possibilité ne bénéficie pas de soutien de prestations complémentaires, bien qu'elle corresponde à un besoin de la population. Parallèlement, nous constatons que certaines

situations appellent à un hébergement très rapide de la personne. Or, l'entrée dans une structure spécialisée est une décision difficile qu'il est important d'aborder bien en amont et progressivement avec l'entourage de l'éventuel résident. Ce cheminement nécessite une révision de notre structure financière au niveau social et du rôle de l'EMS. Dans ce contexte, les appartements protégés et les habitations médicalisées peuvent représenter des solutions alternatives pour le résident qui aurait alors plusieurs étapes intermédiaires pour passer de son domicile à une prise en charge en EMS. Une telle décision, prise en toute conscience et après mure réflexion, pourrait réduire l'impact d'un placement obligatoire en institution sanitaire, qui alimente une image négative des EMS. De plus, il est bien plus agréable de rentrer en EMS en étant pleinement conscient de son propre choix, prise bien souvent en concertation avec sa famille et son entourage.

### **Quelles actions l'ARODEMS envisage-t-elle pour renforcer l'image des établissements médico-sociaux ?**

Au travers de notre mouvement associatif, nous souhaitons élever la qualité de prestation et le rôle du directeur dans son établissement. L'optimisation de la gestion d'un EMS, de la qualité de son management et l'amélioration des conditions de travail de ses équipes amélioreront, par extension, l'image de l'EMS.

### **Qui sont les partenaires de l'ARODEMS ? Quels types de coopérations menez-vous ?**

L'un de nos partenaires les plus importants reste notre centre d'achat – CADES - proposé aux directeurs d'EMS. Nous collaborons également étroitement avec Curaviva Suisse (Associations des homes et institutions sociales suisses).

### **Quels sont les événements organisés par l'ARODEMS ?**

En octobre dernier, nous avons organisé la journée annuelle des Cadres, invitation étendue aux directeurs des EMS et leurs cadres de direction. Un moment de partage et de concertation particulièrement suivi par nos membres et leurs collaborateurs. Nous avons également organisé une séance de comité au Tessin, à fin de rencontrer nos homologues tessinois et prolonger les liens professionnels. Tout au long de l'année, nous organisons des ateliers de formation des directeurs. En 2017, nous participerons au Congrès de l'association Curaviva, qui aura lieu à Montreux du 19 au 20 septembre 2017. L'assemblée générale de l'ARODEMS aura, quant à elle, lieu le 28 juin 2017 et accueillera au Palais fédéral, M. Ignazio Cassis, Conseiller national et Président de la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique.



**arodems**  
association romande  
et tessinoise  
des directeurs  
d'établissements  
médico-sociaux