

FICHE DE POSTE DE CHEF D'ETABLISSEMENT
- Etablissement public social ou médico-social –

Document de référence : Référentiel métier de directeur d'établissement social ou médico-social

I – INFORMATIONS INSTITUTIONNELLES SUR L'ETABLISSEMENT

Etablissement :

EHPAD LES TERRASSES DES CAUSSES
Etablissement public médico-social communal, implanté sur la commune de Millau.

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Cotation de la part fonctions de la PFR :

(Si la vacance d'emploi est proposée à plusieurs grades du corps concerné, les cotations respectives pour chaque grade doivent être précisées ci-dessous)

Chef d'établissement classe normale : 3,0
Chef d'établissement hors-classe : 2,8

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Adresse : 4, RUE JEAN MOULINS 12100 MILLAU

Accès : A75

L'EHPAD, anciennement composée de 3 sites géographiquement distincts : Ayrolle, Sainte-Anne et Saint Côme, est entrée dans ses nouveaux locaux en juin 2024. Ces nouveaux locaux sont situés rue Jean Moulin à Millau en face d'une école et à proximité immédiate du centre-ville, de la gare et des principaux axes de circulation. Ce projet s'accompagne d'une diminution du capacitaire de 209 places d'hébergement permanent à 190 places, dont 5 d'hébergement temporaire.

Type de population accueillie :

Personnes âgées autonomes, semi-valides et dépendantes de plus de 60 ans.

Services autorisés et nombre de lits/places

190 places depuis le mois de juin 2023, dont 5 places d'hébergement temporaire.

Statut de l'établissement :

☒ **Autonome**

☐ **Non autonome. Collectivité de rattachement :**

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Mr Costecalde Jérôme

Nom - Prénom - Statut du Président du Conseil d'Administration ou de l'assemblée délibérante :

Mme GAZEL Emmanuelle, Maire de la ville de Millau

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Le directeur bénéficie du soutien d'un attaché d'administration hospitalière et d'un cadre supérieur de santé dans l'exercice de ses fonctions de chef d'établissement.

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

(à remplir par le directeur général de l'agence régionale de santé ou le représentant de l'Etat dans le département)

L'EHPAD a achevé sa reconstruction sur un site unique et a pris possession des nouveaux locaux suite à la réalisation de la visite de conformité. L'intégration du nouveau bâtiment s'accompagne de multiples enjeux, et notamment :

- La mise en œuvre d'un projet d'hébergement temporaire, validé par les autorités et qui n'existait pas auparavant. L'accueil de résidents hébergés temporairement demande une organisation dédiée. Et l'accompagnement de l'organisation en lien avec la baisse de capacité sur l'HP.

- La définition du fonctionnement des équipes et des unités de vie dans des nouveaux locaux très spacieux (environ 10 000 m²).

- L'accompagnement des professionnels à adopter des pratiques de travail harmonisées. (Travail anciennement sur trois sites ayant des fonctionnements différents). L'enjeu avec le regroupement des équipes sur un site unique est donc de les fédérer, de définir avec elles un fonctionnement adapté aux personnes accueillies, à la structure des nouveaux locaux en unités de vie, et d'accompagner le changement très conséquent que cela représente pour les professionnels, pour les résidents et pour les familles.

- La réévaluation du PMP/GMP réalisé en mai 2024 pour le PMP et le 30 avril 2024 pour le GMP.

- La mise en place du Dossier Patient Informatisé depuis le mois de janvier 2024 et de l'adaptation du circuit du médicament en conséquence.

- L'évaluation externe est prévue en 2025.

La situation financière de l'EHPAD est fragile du fait de son autonomisation relativement récente (1^{er} janvier 2017), mais également du fait de l'impact du projet architectural. La création de l'ESMS autonome communal s'est faite sans constitution de réserves financières, et la situation de trésorerie fragile est confrontée aux impacts des augmentations de coût des matériaux du projet de reconstruction, réalisée sans autofinancement. Le directeur doit donc être très vigilant dans le suivi de la situation financière et des trajectoires établies ainsi que dans le maintien de l'équilibre budgétaire.

Enfin, l'EHPAD est membre du GHT Est Hérault et Sud Aveyron.

Nom – grade – adresse de la personne ayant rempli la présente fiche :

--

Personne à contacter à l'agence régionale de santé / dans les services de l'Etat compétents :

--

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : en cours**
- **Evaluation interne réalisée ou en cours : réalisé**
- **Evaluation externe réalisée ou en cours : réalisé**

La prochaine évaluation externe est programmée en 2025.

PROFIL DU CANDIDAT

Profil du candidat attendu par le directeur général de l'agence régionale de santé/ le représentant de l'Etat dans le département au regard des caractéristiques du poste établi en liaison avec le président du conseil d'administration :

(Nota : Le profil du candidat est apprécié par le comité de sélection au regard du parcours professionnel, de la formation, des acquis de l'expérience, des compétences et des évaluations du candidat.)

Expérience professionnelle appréciée :

Directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social
Formation EHESP

Connaissances particulières requises / prévues : (en lien avec les spécificités du poste)

- Bonne connaissance des règles de la comptabilité publique
- Maîtrise des règles relative aux RH de la FPH
- Techniques de conduite du changement, de gestion de projets
- Techniques de communication et de négociation.
- Connaissance et bonne appréhension des politiques et du contexte actuel du secteur des Personnes Agées.
- Connaissance du fonctionnement des EHPAD
- Bonne connaissance des besoins des personnes âgées et des dispositifs existants, pour mettre en œuvre les orientations du projet d'établissement en interne (mettre en place une organisation administrative et logistique, développer la démarche qualité et informatiser les dossiers des résidents) comme en externe (participer à la dynamique de réseau et renforcer les partenariats, intégrer la filière de soins gériatriques et le réseau gérontologique, promouvoir le maillage du territoire, participer au maintien à domicile des personnes âgées dépendantes).

Compétences professionnelles requises / prévues : (en lien avec les spécificités du poste)

- Capacités relationnelles
- Sens des responsabilités
- Esprit de décision et d'initiative
- Autonomie
- Disponibilité
- Capacité à travailler en équipe
- Discrétion
- Pragmatisme
- Sens du service public et de l'intérêt général

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

Stratégie (positionnement au sein du territoire, projet d'établissement, politique financière...) :

En fonction des orientations des autorités planificatrices, le directeur conçoit les évolutions institutionnelles pour répondre aux besoins des personnes âgées accompagnées, et ce, en tenant compte de l'offre de service existante sur le territoire.

- Finaliser la trajectoire financière de l'EHPAD suite à la reconstruction, en cours d'achèvement, et surveiller son évolution.
- Définir, mettre en place et accompagner l'organisation des équipes dans les nouveaux locaux, assurer une communication et un lien permanent avec les familles des personnes âgées accueillies concernant cette organisation.
- Concevoir un projet spécifique pour l'accueil en hébergement temporaire des personnes âgées (5 places).
- Piloter et coordonner la définition d'un nouveau projet d'établissement, en lien avec le regroupement sur un site unique et la diversification des modalités d'accueil et d'accompagnement, ainsi qu'avec l'évolution des politiques en faveur des personnes âgées.
- Mener à bien la négociation et la signature du CPOM (reporté en raison de la crise sanitaire). Programmé en 2025
- .
- Mener à bien l'évaluation selon la programmation régionale établie (2025).

Coordination externe et interne (coopérations, réseaux, décisions et arbitrages, négociation, ...) :

Le directeur maintient et développe le réseau partenarial nécessaire à l'adaptation de l'accompagnement des résidents accueillis. A ce jour, les principaux partenariats sont les suivants :

- Convention de prestation entre l'EHPAD et le Centre Hospitalier de Millau ;
- GHT Est Hérault et Sud Aveyron ;
- Service de Psychiatrie du Centre Hospitalier de Millau.

Organisation (gouvernance, organigramme de direction, délégations...) :

Délégation avec l'attaché d'administration hospitalière et le cadre supérieur de santé. Le directeur encadre les équipes soignantes et hôtelières par l'intermédiaire des cadres de santé et du cadre supérieur de santé.

Il encadre l'équipe administrative en lien avec l'attaché d'administration hospitalière, et l'équipe technique en lien avec le responsable technique et a notamment pour mission :

- Poursuivre la structuration des équipes en lien avec la reconstruction sur un site unique.

- Mettre en place une continuité de l'équipe d'encadrement et les délégations correspondantes.
- Poursuivre l'autonomisation de l'EHPAD et définir les relations et mutualisations (dans le cadre du GHT et de façon plus spécifique avec le CH).

Conduite générale de l'établissement (domaine ressources humaines, financier...) :

Il gère les ressources humaines et budgétaires avec l'équipe administrative. Le service administratif est en cours de restructuration.

Concernant les ressources humaines, il anime les instances de dialogue social et veille à la sécurité et au bien-être des professionnels.

Il assure la gestion technique et logistique avec l'équipe technique.

Une partie des fonctions supports reste assurée par des agents du Centre Hospitalier de Millau via des mises à disposition.

Résumé des principaux projets à conduire :

- Revoir/Consolider l'organisation de travail des professionnels en cohérence avec la nouvelle structure
- En lien avec la reconstruction, mise en œuvre de l'évolution de l'autorisation : création de places d'hébergement temporaire.
- Mise en place des mesures de redressement financier (PRE)
- Mise en œuvre du Projet d'Etablissement
- Conduite de l'harmonisation des pratiques professionnelles des agents
- Mise en place du DPI et sécurisation du circuit du médicament
- Accompagnement des équipes à l'informatisation de l'EHPAD, mise en place de logiciels métiers, notamment le DUI, mise en place d'outils de télémedecine.
- Elaboration et négociation du CPOM (2025)
- Participation de l'équipe de direction à la réflexion départementale et régionale sur l'évolution des EHPAD, de leur rôle, de leurs missions et sur l'articulation des EHPAD avec les activités de soutien du maintien à domicile (« EHPAD de demain », transformation des ESMS).
- Préparation de l'évaluation externe
- Poursuite de la démarche QVT via un accompagnement de l'ARACT, et mises en œuvre des recommandations.

IV – INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT :

En fonction du type d'établissement :

- Principaux objectifs du SROMS et de la situation de l'établissement au regard du SROMS : SROMS en cours d'élaboration dans le cadre du PRS en cours d'adoption par l'ARS.
- Principaux objectifs du Schéma départemental en faveur des personnes âgées / des personnes handicapées / de la protection de l'enfance – schéma départemental en cours de rédaction ou d'adoption par le Conseil général
- Principaux objectifs du Plan départemental d'accueil, d'hébergement et d'insertion des personnes sans domicile (PDAHI) – PDAHI en cours d'élaboration par la DDCS

Objectifs du PRS et du SROMS et plan d'action à décliner au sein du territoire : (complété par le DGARS)

Parcours Vieillessement du PRS :

- en lien avec les établissements de santé :

- éviter le recours inapproprié aux services de médecine d'urgence
- prévenir l'iatrogénie des personnes âgées

- en EHPAD :

- Organiser des parcours de santé coordonnés
- Adapter l'offre aux besoins
- Améliorer la qualité des prises en charge
- Professionnaliser les personnels para-médicaux

Situation de l'établissement au regard des priorités du PRS et du SROMS (complété par DGARS)

L'établissement s'inscrit dans les objectifs du PRS.

Objectifs du Schéma départemental (préciser si PA, PH ou protection de l'enfance) et situation de l'établissement au regard de ces priorités

Cf. schéma départemental autonomie.

Objectifs du PDAHI et situation de l'établissement au regard de ces priorités

Projet d'établissement :

Démarches, état de réalisation, organisation et pilotage de la démarche

Depuis son autonomisation en 2017, l'EHPAD n'avait pas de projet d'établissement formalisé.

Le projet d'établissement a donc fait l'objet de groupes de travail tenus en février 2023.

La diffusion du document définitif a été faite le :

Présenté en CSE le 19 septembre 2023.

Approuvé en Conseil d'Administration le 17 octobre 2023.

Présenté en CVS le 17 octobre 2023.

Le nouveau projet d'établissement met en avant les enjeux suivants :

- La consolidation et l'adaptation de l'offre d'hébergement permanent
- l'amélioration du confort architectural pour les résidents accueillis
- la consolidation des parcours d'accompagnement proposés aux publics spécifiques
- Le développement d'une offre au service du maintien à domicile

Convention tripartite / Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

Convention tripartite : 22 septembre 2014

CPOM : préparation et signature prévue en 2025

Appartenance à une direction commune :

Objet : Néant

Nombre total de sites et distance entre chacun :

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet : Néant

Autre forme de coopération (à préciser) :

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier ERRD EHPAD 2023

CHARGES	ERRD (2022)	EPRD (2023)	ERRD (2023) non étudié
Groupe I	1 706 015,82 €	2 031 278,14	2 211 770,67 €
Groupe II	6 910 004,29 €	8 100 719,03	8 093 498,29 €
Groupe III	810 515,79 €	1 689 377,63	1 558 836,20 €
Total	9 426 535,90 €	11 821 374,80 €	11 864 105,16 €

RECETTES	ERRD (2022)	EPRD (2023)	ERRD (2023) non étudié
Groupe I	9 380 029,73 €	9 158 681,37	10 918 422,93 €
Groupe II	373 289,54 €	359 958,20 €	1 406 617,32 €
Groupe III	156 855,28 €	863 044,80 €	473 374,96 €
Total	9 910 174,55 €	10 381 684,37 €	12 798 415,21 €

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD : (dépenses à l'EPRD 2023 validé)

- Montant du budget hébergement : 5 704 564,21 €
- Montant du budget dépendance : 1 800 273,22 €
- Montant du budget soins : 4 316 537,38 €

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (ERRD 2022) :

Situation excédentaire en 2022 comme en 2021 (respectivement 483 638,65 €, 250 713,29 €
Excédent de 663 192,43 € constaté sur la section soins, résultats déficitaires sur les sections
hébergement et dépendance.

Constitution d'une provision de 403 275,00 € sur le soin

- Plan de financement de l'exercice « 2022 »

Pour les dépenses : (tableau de financement ERRD 2022)

MONTANT DES INVESTISSEMENTS (compte 23 + 21)	REMBOURSEMENT DE LA DETTE (compte 16)
Travaux de reconstruction (compte 23) : 10 372 065,92 € Autres (compte 21) : 35 307,99 €	0€

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS (compte 16)	MONTANT DES AMORTISSEMENTS (compte 6811)	MONTANT DES PROVISIONS (6815 + 68748)	AUTRES (Autofinancement, subvention...) (compte 13)
11 610 595,00 €	55 123,85 €	0,00 € + 105,55 €	7 500,00 €

Indicateurs de performance financière :

ERRD 2022 (Ratios financiers données 2022)

Marge brute d'exploitation : 862 996,64 €

Produits courants d'exploitation (compte 70 à 75 – c/709 et c/713): 9 492 971,25 €

Taux de marge brute : 9,09%

Résultat net : 376 454,85

Produits comptes de classe 7- c/709 et c/713 : 9 602 328,61 €

Taux de résultat : 8,09 %

CAF : 894 645,13 €

Programmes d'investissement en cours ou programmés pour les trois prochaines années :

L'EHPAD a achevé la reconstruction sur un site unique en avril 2023 mais l'opération a subi des surcoûts importants dans les derniers mois. Fin 2023 l'EHPAD a dû payer le solde des factures de la reconstruction, et sa situation de trésorerie était alors déficitaire du même montant, mettant l'EHPAD dans l'obligation de souscrire des lignes de trésorerie pour payer les salaires et les factures courantes

- **Les ressources humaines**

ETP des personnels - EPRD 2023 validé

TOTAL : 140,06

ETP médicaux/ Paramédicaux : 81.27

- dont médecin coordonnateur : 0.80
- dont AS, AMP et accompagnants éducatifs et sociaux : 67.91
- dont infirmiers : 11.54
- dont autres auxiliaires médicaux : 1.02

ETP non médicaux : 58.81

- dont personnels de Direction et Administration : 5.16
- dont personnels ASH : 43.38
- dont personnels Psychologues : 0.82
- dont personnels Animation et Service social : 3.79
- dont personnels Cuisine et Services Généraux : 5.66

ETP en poste Hors mise à disposition ; Au 1^{er} avril 2023 déclaration EHPAD

TOTAL : 143.86 ETP 8,39 MAD (rapport EPRD 2023 P 3). ?

ETP médicaux/paramédicaux : 0.75

- dont 0,09 médecin coordonnateur.
- dont 0,66 Pharmacien

ETP non médicaux : 7,54

- dont 2,74 personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 0,75 directeur + 1,99 adjoint administratif
- dont 4,80 personnels cuisine – services généraux - Diététicien

Commentaires sur les effectifs : (*Démographie personnel et difficultés éventuelles à recruter du personnel qualifié,...*)

Quelques indicateurs de RH (source bilan social):

BILAN SOCIAL 2021

Taux d'absentéisme : 11.34%

Taux de turn-over : 9.48%

Nombre moyen de jours de formation par agent :
taux de départ en formation : 92.54%

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 (2023) : 69 382

Taux d'occupation en n-1 (2023) : 100,05%

Derniers GMP/PMP validés : 759/237 (validation en 2024)

Commentaires sur la situation de l'établissement dans sa zone d'attraction et / ou dans son territoire au regard des autres établissements publics ou privés concurrence, complémentarité, partenariat... :

Les « concurrents » directs de l'EHPAD sont deux EHPAD privés non lucratifs situés sur la ville de Millau.
Suite au déménagement, l'EHPAD se positionne confortablement au vu de ses nouveaux locaux.

Commentaires sur la nature et le niveau des activités (points particuliers, difficultés...) :

100% taux de remplissage

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts :

Professionnels ayant une volonté d'œuvrer pour le bien-être des résidents
Projets cadrés
Outils de travail adaptés

Points faibles :

Cohérence institutionnelle forte
Trajectoire financière fragile

DES DOCUMENTS POUVANT ETRE REMIS AU CANDIDAT SUR SA DEMANDE

Toute demande sera étudiée.

Les documents suivants sont notamment disponibles :

- Convention tripartite,
- Compte administratif n-1
- EPRD N-1

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Mme Vachin : Attachée d'Administration Hospitalière.

Le directeur général de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département de l'Aveyron