

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 Fondation Aulagnier d'Asnières-sur-Seine et Les Marronniers de Levallois-Perret (Hauts-de-Seine)

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

EHPAD, SSIAD, Accueil de jour et Plateforme de répit de la Fondation Aulagnier (Asnières-sur-Seine)
EHPAD, SSIAD et Accueil de jour Les Marronniers (Levallois-Perret)

Cotation de la part fonctions de la PFR :

3

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Adresse :

Fondation Aulagnier : 28/30 rue Auguste Bailly 92600 ASNIÈRES-SUR-SEINE
Les Marronniers : 36 rue Paul Vaillant-Couturier 92300 LEVALLOIS-PERRET

Accès par :

Site d'Asnières :

- Train depuis Paris-Saint-Lazare (lignes J et L)
- Train depuis la Défense
- Depuis le terminus de la ligne de métro 3 (pont de Levallois – Bécon) (19 mn de marche)

Site de Levallois : accessible depuis la ligne 3 (pont de Levallois-Bécon)

Type de population accueillie :

Personnes âgées dépendantes

Services autorisés et nombre de lits/places

Fondation Aulagnier : 160 lits EHPAD, 137 places de SSIAD, 30 places d'accueil de jour, mission de centre de ressources territorial (CRT)

Les Marronniers : 120 lits d'EHPAD, 60 places de SSIAD, 15 places d'accueil de jour

Statut de l'établissement :

☒ **Autonome**

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

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

BOREUX Céline – 07.86.56.04.93 – celine-boreux@fondation-aulagnier.fr

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

Fondation Aulagnier : M. Aeschlimann – Maire d'Asnières-sur-Seine

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Le directeur définit et pilote la stratégie globale de l'établissement. Il est assisté de directeur adjoint :
-1 directeur adjoint, directeur délégué de l'EHPAD Aulagnier, et directeur en charge des finances
-1 directeur adjoint, directeur délégué de l'EHPAD Les Marronniers, et directeur des ressources humaines

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

La Fondation Aulagnier est située dans la ville d'Asnières dans le département des Hauts-de-Seine et la région d'Île-de-France.

La commune s'étend sur 4,8 km² et compte 82 998 habitants depuis le dernier recensement de la population. Avec une densité de 17 219,5 habitants par km², Asnières-sur-Seine a connu une nette hausse de 10,5% de sa population par rapport à 1999.

Entourée par les communes de CLICHY, BOIS-COLOMBES ET LEVALLOIS-PERRET, ASNIÈRES-SUR-SEINE est située à 1.5 km au Nord-Ouest de PARIS.

La ville d'ASNIÈRES SUR SEINE est caractérisée par une bonne qualité de vie, les revenus de ses habitants sont bons.

L'EHPAD les Marronniers est situé dans la commune de Levallois-Perret.

Les deux EHPAD sont membres du GCSMS PASAPAH 92 (11 membres dont 10 EHPAD autonomes et l'institut Baguer).

La Fondation Aulagnier expérimente depuis Janvier 2023, un Centre de ressource Territorial, un dispositif de coordination partenarial et de prise en charge renforcée à domicile, permettant ainsi de favoriser et de prolonger le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes âgées de 60 ans et plus, évaluées en GIR 1 à 4 sur les Communes de Courbevoie, La Garennes Colombes, Colombes, Bois Colombes et Asnières sur Seine.

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 :

Claire STERIN, directrice du département autonomie – ARS IDF Délégation départementale du 92

- Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : oui
- Evaluation de la qualité :

Programmation des évaluations de la qualité :

Échéance trimestrielle

Service concernée

1 ^{er} trimestre 2025	Accueil de jour Les Camélias (Aulagnier)
1 ^{er} trimestre 2025	Accueil de jour L'Oasis (Les Marronniers)
1 ^{er} trimestre 2025	SSIAD Les Marronniers
2 ^{ème} trimestre 2025	EHPAD Aulagnier
2 ^{ème} trimestre 2025	EHPAD Les Marronniers
4 ^{ème} trimestre 2025	SSIAD Aulagnier

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 :

Poste convenant à un D3S ayant déjà exercé en chefferie, si possible sur un poste ouvrant droit à échelon fonctionnel.

Expérience en gestion d'équipe de directeurs souhaitée.

Le candidat devra disposer d'une bonne aptitude managériale, aptitude au travail en équipe et à la concertation avec les acteurs du territoire.

Il dispose de bonnes capacités de négociation et de communication, ainsi que la capacité de se positionner en qualité de chef d'établissement dans le respect des règles et orientations fixées par les autorités de tarification et de contrôle.

Il maîtrise la gestion budgétaire et financière, et doit avoir une grande capacité d'analyse financière, au regard de la situation financière difficile de l'établissement, et une aptitude à la conduite de projet multipartenaires.

Expérience de collaboration au sein d'un GCSMS.

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

Expertise financière et budgétaire.

Connaissance de la réglementation et des mécanismes budgétaires à la fois sur le secteur sanitaire et médico-social et maîtrise des dépenses dans un contexte budgétaire contraint.

Connaissance des activités d'accompagnement à domicile et de la réforme des SAD.

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

Capacités relationnelles et aptitudes au management : animation d'équipe, communication, conduite de projet, sens relationnel affirmé.

Savoir appliquer et faire appliquer le cadre législatif et réglementaire, ainsi que les recommandations des bonnes pratiques professionnelles.

Aptitude au travail d'équipe et de réseau.

Dynamisme, réactivité et force de proposition.

Adaptabilité sur les nécessités des missions.

Rigueur et organisation.

Savoir innover

Grande capacité de travail

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

Stratégie :

Concrétiser les objectifs définis dans le CPOM, les projets d'établissement (à renouveler car arrivés à échéance), puis dans les évaluations de la qualité à venir.

Améliorer et consolider l'équilibre financier des établissements.

Proposer une organisation des SSIAD, accueils de jour et EHPAD favorisant un retour à l'équilibre financier.

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

Poursuite de la coopération externe

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

Plan de maîtrise des dépenses pour tendre vers un retour à l'équilibre financier.

Renforcer l'attractivité professionnelle des établissements.

Principaux projets à conduire :

Négociation du CPOM de la fondation Aulagnier (2024-2028) ; négociation du CPOM des Marronniers en cours.

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) :

- Indiquer les besoins en implantations pour l'exercice des soins de premier et second recours.
- Fixer pour chaque zone les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'offre par activité de soins et par équipement, les créations et suppressions d'activités de soins, les transformations, les regroupements et les coopérations entre les établissements de santé.
- Fixer les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'offre des établissements et des services médico-sociaux.

Pour l'EHPAD Aulagnier :

L'EHPAD Aulagnier dispose par ailleurs d'un panel d'activités et de services autorisés permettant un accompagnement individualisé et adapté en fonction des besoins de la personne âgée composé de :

- Un EHPAD de 160 lits d'hébergement permanent dont une unité de vie protégée de 6 places ;
- Un pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) de 14 places ;
- Une unité d'hébergement renforcé (UHR) de 14 places ;
- Un service de soins infirmiers à domicile (SSIAD) de 97 places dont 10 places destinées à la prise en charge de personnes en situation de handicap ;
- D'un accueil de jour de 30 places ;
- Une Plateforme d'accompagnement et de répit pour les aidants (PFR) s'inscrit dans le plan maladies neurodégénératives (PMND) avec ces 3 grandes priorités nationales vise améliorer le diagnostic et la prise en charge des malades, assurer la qualité de vie des malades et de leurs aidants, développer et coordonner la recherche ;
- D'un Centre de ressources territorial pour réduire les inégalités sociales et territoriales en matière de santé : améliorer l'accès à la prévention et aux soins ; renforcer la coordination, la sécurité, la qualité et la continuité des prises en charge ainsi que l'organisation des parcours.

Pour l'EHPAD Les Marronniers :

- Un EHPAD de 120 lits d'hébergement permanent
- D'un PASA de 14 places
- D'un Accueil de jour de 15 places
- D'une UHR de 14 places
- D'un SSIAD de 60 places

La Fondation Aulagnier répond aux enjeux quantitatifs et qualitatifs de l'offre du PRS avec ses autorisations en vigueur sur le territoire Nord des Hauts de Seine.

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

Projet régional de santé 2023-2028, feuille de route régionale de la santé – Agir pour la santé des Franciliens.

La Fondation Aulagnier et l'Ehpad les Marronniers s'inscrivent dans le projet régional de santé 2023-2028, « Agir pour la santé des Franciliens » et englobent les champs de compétences du secteur médico-social défini par celui-ci.

Notamment, les établissements renforcent la prise en charge médicale et soignante afin de tenir compte des profils cliniques des résidents avec des pathologies de plus en plus sévères.

Les deux établissements bénéficient d'un temps médical de médecins coordonnateurs et de médecins prescripteurs ainsi qu'un dispositif d'astreinte infirmière de nuit.

L'EHPAD Aulagnier et Les Marronniers développent des actions de prévention avec la mise en œuvre du plan anti-chutes, de lutte contre la dénutrition, de la prévention des risques liés à l'iatrogénie médicamenteuse, de la prévention des infections et de l'antibio-résistance et de la promotion de l'activité physique adaptée.

Projet d'établissement :

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

Projets d'établissement 2014-2019 (Fondation Aulagnier) et 2015-2020 (Les Marronniers) prolongés jusque fin 2024.
En cours de renouvellement.

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

CPOM en cours de négociation pour Les Marronniers
CPOM 2018-2022 prolongé en 2023 pour la Fondation Aulagnier, à renégocier.

Appartenance à une direction commune :

Objet : Direction commune entre les établissements Fondation Aulagnier et Les Marronniers
Créé en : 2018
Nombre de membres : 2

Nombre total de sites et distance entre chacun :

1.7 km (25 mn à pied)

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet : Membre du GCSMS PASAPAH « Public Alto-Séquanais pour l'Accompagnement des Personnes Âgées et en Situation de Handicap » - 1 à 2 réunion par an
Créé en : 2016
Nombre de membres : 12

Autre forme de coopération (à préciser) :

Co-portage du centre de ressources territorial Concerto avec l'ANSIAD et la Fondation Santé Service

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Fondation Aulagnier :

Fondation Aulagnier - COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES (CRP + CRA) - EXERCICES 2022-2023

	CHARGES			PRODUITS			
	ERRD N-2	EPRD juin N-1	ERRD N-1	ERRD N-2	EPRD juin N-1	ERRD - N-1	
Groupe I : charges afférentes à l'exploitation courante	1 328 282,04 €	1 403 268,61 €	1 622 942,83 €	12 568 938,29 €	12 398 531,46 €	13 100 853,81 €	Groupe I : produits de la tarification
Groupe II : charges afférentes au personnel	10 765 311,74 €	10 584 610,63 €	11 174 862,56 €	456 989,00 €	413 031,00 €	545 446,25 €	Groupe II : autres produits relatifs à l'exploitation
Groupe III : charges afférentes à la structure	1 365 161,66 €	1 602 999,00 €	1 800 724,56 €	183 326,66 €	242 125,95 €	270 298,32 €	Groupe III : produits financiers, produits exceptionnels et produits non encaissables
TOTAL DES CHARGES	13 458 755,44 €	13 590 878,24 €	14 598 529,95 €	13 209 253,95 €	13 053 688,41 €	13 916 598,38 €	TOTAL DES PRODUITS
RESULTAT COMPTABLE EXCEDENTAIRE	0,00 €	0,00 €	0,00 €	249 501,49 €	537 189,83 €	681 931,57 €	RESULTAT COMPTABLE DEFICITAIRE
TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT	13 458 755,44 €	13 590 878,24 €	14 598 529,95 €	13 458 755,44 €	13 590 878,24 €	14 598 529,95 €	TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT

Les Marronniers :

Les Marronniers - COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES (CRP + CRA) - EXERCICES 2022- 2023

	CHARGES			PRODUITS			
	ERRD N-2	EPRD juin N-1	ERRD N-1	ERRD N-2	EPRD juin N-1	ERRD - N-1	
Groupe I : charges afférentes à l'exploitation courante	1 113 596,94 €	1 247 660,47 €	1 290 145,69 €	8 492 122,79 €	8 719 581,29 €	9 114 565,61 €	Groupe I : produits de la tarification
Groupe II : charges afférentes au personnel	6 921 322,76 €	7 587 027,79 €	7 739 218,13 €	220 530,06 €	114 005,63 €	885 535,87 €	Groupe II : autres produits relatifs à l'exploitation

Groupe III : charges afférentes à la structure	983 911,69 €	1 000 604,00 €	1 000 155,97 €	154 921,10 €	142 264,14 €	146 163,40 €	Groupe III : produits financiers, produits exceptionnels et produits non encaissables
TOTAL DES CHARGES	9 018 831,39 €	9 835 292,26 €	10 029 519,79 €	8 867 573,95 €	8 975 851,06 €	10 146 264,88 €	TOTAL DES PRODUITS
RESULTAT COMPTABLE EXCEDENTAIRE	0,00 €	0,00 €	116 745,09 €*	151 257,44 €	859 441,20 €	0,00 €	RESULTAT COMPTABLE DEFICITAIRE
TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT	9 018 831,39 €	9 835 292,26 €	10 146 264,88 €	9 018 831,39 €	9 835 292,26 €	10 146 264,88 €	TOTAL EQUILIBRE DES COMPTES DE RESULTAT

*L'exercice se présente en excédent du fait de la perception de subventions d'exploitation tout à fait exceptionnelles (856 380€).

EHPAD Fondation Aulagnier :

- Montant du budget hébergement prévu 2024 : 6 052 827.90€
- Montant du budget dépendance prévu 2024 : 1 780 647.23€
- Montant du budget soins prévu 2024 : 4 218 656.50€

EHPAD Les Marronniers :

- Montant du budget hébergement prévu 2024 : 4 437 626.78€
- Montant du budget dépendance prévu 2024 : 1 212 536.27€
- Montant du budget soins prévu 2024 : 3 400 490.10€

Commentaires sur la situation budgétaire :

L'ERRD 2023 de l'établissement Les Marronniers présente un excédent en raison de l'aide en CNR apportée en fin d'année 2023 par l'ARS au titre des ESSMS en difficulté financière, ainsi que de l'obtention de 500 000€ de FIR dits « fond d'urgence ». Ce résultat ne reflète pas la santé financière structurelle de l'établissement.

▪ Plan de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
Aulagnier : 610 000 € Les Marronniers : 373 500€	Aulagnier : 601 756,44 € Les Marronniers : 321 382,13€

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
	Aulagnier :1 057 188,47€ Marronniers : 494 146,89€	Reprises sur provisions les Marronniers : 91 314,65€	Quote-part subvention d'investissement Aulagnier : 296 330, 19 € Quote-part subvention d'investissement Les Marronniers : 62 598,29

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute :

Fondation Aulagnier : 2,86%

Les Marronniers : 6,58% en N-1 (lié à l'obtention du fonds d'urgence) ; 4,55% en 2022

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1

Fondation Aulagnier : N-1 -369 555,22€ ; N-2 : - 231 792,86€

Les Marronniers : N-1 : 223 308,25 ; N-2 : – 41 046,02€

Durée apparente de la dette n-2/n-1 :

Aulagnier : N-1 : La durée apparente de la dette est de 31,15 ans en 2023 contre 18,74 ans en 2022 et 3,99 ans en 2021.

Les Marronniers : 5,03 en N-1 ; 10,31 en N-2 Au regard de sa situation financière structurelle, l'établissement ne peut pas se permettre d'augmenter le montant du remboursement du capital des emprunts.

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

*En cours pour Les Marronniers
Voté en CA pour la Fondation Aulagnier*

- **Les ressources humaines**

AULAGNIER : 187,33 ETP

EHPAD Aulagnier : 145,08 ETP

ETP médicaux : 1,50

- dont médecin coordonnateur : 0,80 ETP

ETP non médicaux : 143,58 ETP

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 8,86 ETP

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 90,92 ETP (dont 1 IDEC)

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 2,71 ETP

- dont personnel médico-techniques :

- dont personnel de rééducation : 2 ETP

- dont personnels techniques ouvriers : 38,15 ETP (blanchisserie et bionettoyage internalisés)

SSIAD : 32, 67 ETP, dont 1 IDEC

Accueil de jour : 9,58 ETP

LES MARRONNIERS : 135,75 ETP

EHPAD : 114,78 ETP

ETP médicaux : 0,96 ETP

- dont médecin coordonnateur : 0,80 ETP

ETP non médicaux : 113,82

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 73,35 ETP

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 71,35 ETP (dont 1 IDEC)

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 2,71 ETP

- dont personnel médico-techniques :
- dont personnel de rééducation : 2 ETP
- dont personnels techniques ouvriers : 29,83 ETP (blanchisserie et bionettoyage internalisés)

SSIAD : 16,27 ETP, dont 1 IDEC

Accueil de jour : 4,70 ETP

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

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme :

Fondation Aulagnier : 7,68% (8,58% sur l'EHPAD)

Les Marronniers : 12,87% (dont 11,77% sur l'EHPAD)

Taux de turn-over : Aulagnier : 7,10% / Les Marronniers : 4,48%

Nombre moyen de jours de formation par agent :

Aulagnier : 2,31 jours/an

Les Marronniers : 3,18 jours/an

V – 2) Activité

EHPAD Aulagnier :

Nombre de journées réalisés en n-1 : 56 189 journées en 2023

Taux d'occupation en n-1 : 96.21%

Derniers GMP/PMP validés : 745/242 (validés en juin 2017)

EHPAD Les Marronniers :

Nombre de journées réalisés en n-1 : 42 838 journées en 2023

Taux d'occupation en n-1 : 97.8%

Derniers GMP/PMP validés : 798/262, validés en juin 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... :

La Fondation Aulagnier est un acteur moteur du territoire Nord des Hauts de Seine.

Ses nombreuses activités sur les deux sites sont en faveur de la prise en charge des personnes âgées.

Le déploiement du Centre de Ressources territoriales en 2023, fait face aux enjeux du vieillissement de la population et laisse le choix à la personnes âgées de rester le plus longtemps chez elle à domicile, en sécurité. La fondation s'inscrit dans le virage domiciliaire afin de répondre aux souhaits du « rester chez soi ».

Le CRT de l'EHPAD Aulagnier, le place comme un acteur de la coordination s'inscrivant dans le maillage territorial des Hauts de seine aux bénéfices des usagers et des professionnels du territoire et en soutien aux proches aidants.

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

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts :

Bon climat social.
Bonne communication avec les ATC.
Fort taux d'activité des EHPAD.

Etablissement dynamique et porteur de nombreux projets :

- Candidat pour un projet de Tiers lieux en 2024
- Candidat pour un PASA de jour et nuit en 2024
- Projet de CRT déployé en 2023
- Projet d'extension de places pour le SSIAD d'Aulagnier en 2024
- S'inscrit dans de nombreux dispositifs (expérimentation rédaction des certificats de décès par ide, admission de réfugiés Ukrainien, financement de temps de médecin prescripteur, dispositif IDE).

Points faibles :

Situation budgétaire déficitaire structurelle sur les 2 établissements. L'EHPAD Les Marronniers a bénéficié du fonds d'intervention régional (FIR) d'urgence fin 2023 en raison de son niveau de trésorerie (lié à un fort déficit).
Insuffisance d'autofinancement.

VIII-LISTE DES DOCUMENTS POUVANT ETRE REMIS AU CANDIDAT SUR SA DEMANDE

Toute demande sera étudiée.

ERRD n-1

CPOM 2018-2022 avec prorogation d'une durée d'un an à compter du 01 Janvier 2023 pour l'EHPAD Aulagnier

CPOM 2020-2024 de l'EHPAD Les Marronniers

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

celine-boreux@fondation-aulagnier.fr

Le directeur général de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département des Hauts-de-Seine