

---

**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 :**

**"Résidence Les Belles Eaux" de Liancourt**  
(1 RUE MARCEL CACHIN BP 9 001 60332 LIANCOURT CEDEX)

**Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :**

Sans objet

**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)*

Hors classe : 2,8  
Classe normale : 3

**Situation géographique, environnement, moyens de communication :**

L'EHPAD « Résidence les Belles Eaux » se situe dans la commune de Liancourt, dans le département de l'Oise (60), à proximité des villes de Creil et de Clermont. A 39 km de Beauvais et 72 km de Paris.

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées dépendantes

**Services autorisés et nombre de lits/places**

169 places en hébergement permanent  
3 places en hébergement temporaire  
21 places en Unité Alzheimer  
6 places en Accueil de Jour  
1 PASA de 14 places  
1 PFR PA portée  
Total : 193 places

Les places sont habilitées à l'aide sociale

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

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

**Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :**

Madame Marie-Cécile DARMOIS

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

Madame Laëtitia COQUELLE, maire de Liancourt

**Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :**

Le Directeur est assisté par un Directeur adjoint en charge d'un certain nombre de services.

## **II – INFORMATIONS STRATEGIQUES**

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

**Gouvernance** : l'EHPAD de Liancourt est un établissement public autonome depuis la dénonciation, en 2022, de sa direction commune avec l'EHPAD de Chambly.

**GTSMS** : un projet de groupement territorial social et médico-social (GTSMS) est en cours dans le cadre du plan Grand Âge, associant les EHPAD d'Antilly, Verberie, Bresles et Mouy. L'EHPAD de Liancourt y participerait en tant qu'établissement membre parti et porteur du groupement.

**Projet d'établissement** : le projet d'établissement actuellement en vigueur couvre la période 2016-2020 et est désormais obsolète. Une démarche d'élaboration d'un nouveau projet d'établissement est engagée. La finalisation de ce document stratégique, structurant les orientations de l'établissement pour les prochaines années, constitue un enjeu prioritaire pour la direction.

**Organisation interne et management** : la direction aura à formaliser et structurer la politique managériale de l'établissement, notamment au travers de la mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

**Organisation et optimisation** : une réflexion devra être conduite sur l'occupation et l'utilisation des locaux, afin d'en optimiser l'organisation ou, le cas échéant, d'identifier les adaptations nécessaires, qu'elles soient architecturales, organisationnelles ou liées aux modalités d'accueil.

**Plateforme de répit pour les aidants (PFR PA)** : l'établissement porte une plateforme de répit à destination des aidants de personnes âgées. Il conviendra de veiller à la poursuite et à la consolidation des actions conduites par ce dispositif, notamment dans le contexte du renforcement, par l'ARS en 2025, des missions et des moyens alloués aux PFR PA.

**Situation financière et accompagnement ANAP** : au regard des tensions de trésorerie identifiées et des difficultés financières prévisionnelles, l'établissement a été intégré par l'ARS Hauts-de-France dans le dispositif Perf'EHPAD. Dans ce cadre, il bénéficie de l'accompagnement de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP). Il conviendra de veiller à la poursuite des travaux engagés avec l'ANAP et en lien étroit avec les services de l'ARS, afin de sécuriser la trajectoire financière de l'établissement et d'anticiper les difficultés à venir.

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

Sophie LIENARD  
Responsable du Département autonomie– Délégation départementale de l'Oise.  
13 rue Biot, 60000 Beauvais

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

Sophie LIENARD,  
Responsable du Département autonomie, Délégation départementale de l'Oise.  
[sophie.lienard@ars.sante.fr](mailto:sophie.lienard@ars.sante.fr)

Caroline FOVEAU-DEFONTAINE  
Chargée de mission – Service gestion des ressources humaines hospitalières, ARS Hauts-de-France  
[ars-hdf-directeurs-fph@ars.sante.fr](mailto:ars-hdf-directeurs-fph@ars.sante.fr)

- Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : oui
- Evaluation externe réalisée les 11 et 12 juin 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 :**

### **Expérience professionnelle appréciée :**

L'accès à un poste de direction d'un établissement de service social ou médico-social est réglementé et défini par le décret n°2007-221 du 19 février 2007.

Le niveau de qualification requis :

- diplôme de niveau I (Bac +5 ou plus)
- CAFDES, CAFERUIS ou DEIS
- master 2 du type management des organisations sanitaires et sociales ou la formation de directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) délivrée par l'EHESP

Une expérience significative dans le secteur d'activité ou la spécialité de la structure est souhaitable, ainsi qu'une expérience réussie dans l'encadrement d'équipe.

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

Connaissances générales acquises au cours de la formation à l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) ou autre formation équivalente et mises à jour par l'expérience acquise dans les différents postes ainsi que par la formation continue.

- Connaissances dans le domaine de la santé publique.
- Connaissances approfondies des politiques sanitaires et sociales et des différentes formes de prise en charge (à domicile et en institution).
- Connaissance des populations et de leurs attentes.
- Techniques de conduite du changement, de gestion de projets et de programmes (notamment de projets de restructuration ou de coopération), de négociation et de gestion de conflits.

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

Savoir appliquer et faire appliquer le cadre législatif et réglementaire et les grandes priorités sanitaires, médico-sociales et sociales nationales et territoriales.

- Avoir une vision stratégique des évolutions du système sanitaire, social et médicosocial et savoir positionner l'établissement dans des réseaux de santé publique ou médico-sociaux au sein des territoires.
- Savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement.
- Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons.
- Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes.
- Savoir adapter son établissement aux contraintes financières dans un objectif de maintien de la qualité des prestations et des conditions de vie au travail des agents.
- Savoir susciter l'adhésion des équipes en interne comme de celui des partenaires en externe.
- Savoir se diriger dans un environnement complexe.
- Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons.
- Savoir être attentif et prendre en compte les attentes des usagers.
- Avoir une aptitude à exercer plusieurs compétences (faire preuve de poly compétence) afin de maîtriser les grands domaines d'activité des établissements

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

#### Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

##### **Stratégie :**

Il définit et fait évoluer le projet d'établissement, en lien avec l'Agence Régionale de Santé (ARS), les Directions Régionales et Départementales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DR/DDJSCS), les services du Conseil Départemental et les autres collectivités territoriales.

· Dans ce cadre, il positionne son établissement dans l'environnement territorial en accord avec le Conseil d'Administration et assure le pilotage de l'établissement en conformité avec les orientations nationales et territoriales.

Il conduit et évalue la mise en œuvre des orientations stratégiques définies dans le projet d'établissement et dans tous les projets qui le constituent.

Il définit la politique financière de son établissement.

Il définit l'organigramme de son établissement et la répartition des fonctions ainsi que les délégations de gestion.

Il définit et adapte l'organisation de l'établissement et des services en fonction des évolutions internes et externes.

Il évalue la dernière convention tripartite, négocie et met en œuvre le CPOM.

##### **Organisation :**

Il a autorité sur l'ensemble des personnels dans le respect des règles déontologiques.

Il conduit l'adaptation des structures et des organisations de manière participative.

Il veille à la cohérence institutionnelle, à la cohésion des équipes et à la compréhension des enjeux internes et externes de l'établissement et à la qualité du dialogue social.

Il représente l'établissement vis à vis des personnes accueillies ou accompagnées et de leurs familles.

Il impulse une politique de communication et valorise l'image de son établissement auprès des partenaires internes et externes.

##### **Coordination externe et interne :**

Il coordonne avec les partenaires du territoire d'intervention de l'établissement, les actions communes ou effectuées en coopération, assurant notamment la continuité territoriale des prises en charge des personnes.

· Il s'assure de l'adaptation de cette prise en charge à la situation des personnes accueillies ou accompagnées par son établissement (social, handicap, âge, pathologies...) en prenant en compte notamment les spécificités réglementaires.

· Il met en place les processus de décision, et le système d'aide et de suivi des décisions (tableaux de bord).

· Il veille à la cohérence et à la coordination des activités de son établissement avec celles des différents réseaux.

· Il préside ou anime et coordonne les différentes instances de l'établissement et le cas échéant, les réunions de direction.

· Il arbitre les choix opérationnels. Il négocie avec les acteurs internes et externes de l'établissement.

· Il met en place et assure la coordination avec le médecin coordonnateur et l'infirmière référente.

· Il assure l'adaptation de son établissement et des compétences du personnel aux types particuliers de dépendance : niveau d'autonomie, maladie d'Alzheimer...

**Conduite générale de l'établissement :**

Il définit et organise les permanences (nuits, fins de semaine et périodes de congés scolaires y compris pour son propre remplacement) et urgences (sociales, judiciaires, sanitaires...)

- Il prononce les admissions des personnes accueillies.
- Il assure la prévention des risques liés à l'activité de son établissement.
- Il s'assure du respect des droits des usagers (personnes accueillies ou accompagnées et leur famille) et de la promotion de la « bientraitance ».
- Il s'assure de la mise en œuvre des projets de service par les responsables de service.
- Il met en œuvre avec les équipes, l'évaluation interne et prépare les opérations d'évaluation externe, et procède au contrôle des activités.
- Lorsque l'établissement a la personnalité morale, il dispose du pouvoir de nomination, d'évaluation et disciplinaire sur les personnels de son l'établissement (à l'exception des professionnels gérés par le Centre National de Gestion [CNG]) ; il évalue ses collaborateurs directs. Dans les autres cas, il agit par délégation.
- Il élabore le budget de l'établissement et en assure le suivi jusqu'à la clôture de l'exercice, ainsi que celui de sa trésorerie et son bilan.

**Principaux projets à conduire :**

En lien avec l'Agence Régionale de la Santé (ARS), et le Conseil départemental, il initie après analyse des facteurs de risque et de succès, les projets de restructuration, ou de coopération (avec le secteur hospitalier, d'autres établissements ou services de prise en charge du même public).

- Il définit la gouvernance de ces projets et conduit lui-même les projets stratégiques.
- Il prépare les équipes concernées, le cas échéant, avec l'équipe de direction, à ces changements.
- Il anime les réunions de concertation ou de négociation.
- Il est le recours ou l'arbitre en cas de conflits ou de crises liés à ces projets.

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

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

PRS des Hauts-de-France (2018-2028) :

SRS des Hauts-de-France (2023-2028) :

Orientation stratégique 3 : Favoriser la santé tout au long de la vie

Objectif général 13 : Accompagner le vieillissement et soutenir les aidants

- **Objectif 1** : Repérer et prévenir les fragilités et la perte d'autonomie.
- **Objectif 2** : Soutenir les aidants et les accompagner au quotidien en renforçant notamment la communication et l'information du grand public et des professionnels.
- **Objectif 3** : Ajuster et accompagner la transformation de l'offre sur les territoires selon les besoins identifiés.
- **Objectif 4** : Améliorer l'articulation des dispositifs et des acteurs dans les territoires.
- **Objectif 5** : Accompagner les équipes soignantes et les usagers dans de nouvelles organisations en développant la culture commune et l'information

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

L'établissement a contribué à la mise en œuvre du PRS dans le cadre du renforcement des missions et moyens de sa PFR PA.

##### **Objectifs de la feuille de route territoriale et situation de l'établissement au regard de ces priorités**

###### **Feuille de route territoriale de l'Oise (2023-2028) (PA)**

Engagement 3. Accompagner le vieillissement et soutenir les aidants.

- **Objectif 1.** Repérer et prévenir les fragilités et la perte d'autonomie
- **Objectif 2.** Soutenir les aidants et les accompagner au quotidien en renforçant notamment la communication et l'information du grand public et des professionnels.
- **Objectif 3.** Ajuster et accompagner la transformation de l'offre sur les territoires selon les besoins identifiés.
- **Objectif 4.** Renforcer les prises en charge de proximité et l'accès à une expertise en soins palliatifs.

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

NC

**Projet d'établissement :***Démarches, état de réalisation, organisation et pilotage de la démarche*

Le projet d'établissement actuellement en vigueur couvre la période 2016-2020 et est aujourd'hui devenu obsolète. Une démarche d'élaboration d'un nouveau projet d'établissement est engagée.

Il faudra donc finaliser l'élaboration du nouveau projet d'établissement, en assurant le pilotage de la démarche (diagnostic, concertation interne et externe, définition des orientations stratégiques, plan d'actions et modalités d'évaluation).

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

Un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) couvrant la période 2019-2023 a été signé avec l'établissement. Une prorogation avait été proposée afin de prolonger ce contrat jusqu'au 31 décembre 2025. Toutefois, cette prorogation n'a pas pu être finalisée et la conclusion d'un nouveau CPOM n'est pas envisagée à ce stade, compte tenu du moratoire instauré par l'État dans le cadre de l'instruction n° DGCS/SD5B/2025/9 du 7 février 2025.

**Appartenance à une direction commune :**

Non

**Nombre total de sites et distance entre chacun :**

NC

**Appartenance à un (ou plusieurs) GTSMS :**

Membre partie du GTSMS Oise Sud-Est en cours de création

**Autre forme de coopération (à préciser) :****V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT****V – 1) Budgétaires**▪ Charges et recettes du résultat comptable

CHARGES	ERRD (n-2)	EPRD (n-1)	ERRD (n-1)
Groupe I	1 814 887,76 €	1 827 332,11 €	1 906 183,26 €
Groupe II	7 995 197,50 €	8 971 880,46 €	8 645 942,17 €
Groupe III	1 172 568,50 €	1 479 479,45 €	1 178 247,16 €
Total	10 982 653,76 €	12 278 692,02 €	11 730 372,59 €

RECETTES	ERRD (n-2)	EPRD (n-1)	ERRD (n-1)
Groupe I	9 924 106,37 €	10 723 118,27 €	10 241 503,76 €
Groupe II	244 727,93 €	226 027,57 €	370 723,25 €
Groupe III	132 972,19 €	350 766,89 €	145 508,38 €
Total	10 301 806,49 €	11 299 912,73 €	10 757 735,39 €



**Pour les EHPAD :**

- Montant du budget hébergement : 3 525 850,12 €
- Montant du budget dépendance : 1 613 741,22 €
- Montant du budget soins : 5 404 363,04 €

**Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux :**

- Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels : NC
- Montant du budget d'investissement : NC

**Commentaires sur la situation budgétaire :**

**Résultat comptable (ERRD 2024) :** déficit de 972 637,20 €

**Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) :** NC

▪ **Plan de financement de l'exercice « N »**

*Pour les dépenses :*

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
436 415.57 €	172 045.40 €

*Pour les recettes :*

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0 €	355 957.74 €	33 541.57 €	50 958.60 €

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2/n-1 : **2023 : -3.64 % / 2024 : -6.31 %**

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

**2023 : - 636 789.22 € / 2024 : - 893 075.34 €**

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : **-3.33 / -1.38**

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

2026 : 353 023.13

2027 : 182 151.61 €

2028 : 200 000.00 € (estimation)

- **Les ressources humaines** (ETP des personnels - Source ERRD 2024)

**ETP médicaux : 1,9**

- dont médecin coordonnateur : **0,70**

**ETP non médicaux : 150,74**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) **7,96**

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) **123, 29**

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) **2**

- dont personnel médico-techniques **2,71**

- dont personnel de rééducation **1**

- dont personnels techniques ouvriers **13,78**

**Total 152,64 ETP (ERRD 2024)**

**Commentaires sur les effectifs :**

Peu de recours à l'intérim (10 845 € pour l'année). Aucune autre difficulté particulière.

**Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :**

**Taux d'absentéisme : 11,95 % (2024)**

**Taux de turn-over : 9,60 % (2024)**

**Nombre moyen de jours de formation par agent : NC**

**V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 : 67 905**

**Taux d'occupation en n-1 : 99,5 %**

**Derniers GMP/PMP validés : GMP : 719 (10/06/2022) / PMP 261 (20/05/20227)**

**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... :**

L'EHPAD de Liancourt est situé au centre du département. Il s'agit du plus gros EHPAD autonome de l'Oise. Il fait partie des 28 EHPAD habilités intégralement à l'aide sociale sur 64.

Sur le secteur de l'EHPAD de Liancourt :

- plusieurs établissements sont habilités à l'aide sociale (1 hospitalier – CH Clermont- et des EHPAD autonomes)
- 2 EHPAD privés (1 privé lucratif et 1 privé non lucratif habilité à 20%)

Le secteur est bien pourvu et le capacitaire répond à la demande.

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

Sur l'activité réalisée en 2024

- taux de réalisation d'activité : 99,5 %
- taux d'occupation de l'accompagnement permanent : 98.84 %.
- taux d'occupation de l'accompagnement temporaire : 21.86 %. (En fonction des demandes)
- taux d'occupation de l'accueil de Jour : 70,07 %. (En fonction des demandes)

**VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES****Points forts :**

- Porteur de la Plateforme d'accompagnement et de répit (PFR) Oise Est.
- Possède une unité de vie Alzheimer
- Possède un PASA
- Toutes les places sont habilitées à l'aide sociale
- Présence d'une PUI
- Appartenance à la filière gériatrique Oise Sud Est

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

Les documents suivants sont notamment disponibles : projet d'établissement, convention tripartite, CPOM, compte administratif n-1, rapport de la chambre régionale des comptes...

### Service à contacter pour la communication de ces documents :

Agence Régionale de Santé - HDF  
Délégation départementale de l'Oise  
Département autonomie  
[ars-hdf-doms-oise@ars.sante.fr](mailto:ars-hdf-doms-oise@ars.sante.fr)

Le directeur général de l'ARS