

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 :

Préciser la commune, la raison sociale, la nature juridique : communal, intercommunal ; Le type d'établissement : EHPAD, IME...

EHPAD «Les Cygnes» Etablissement public autonome communal
7, rue Henri Mérimon
41270 DROUÉ

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)

Classe normale : 3

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Situé à 30 minutes de Vendôme et du TGV Vendôme Paris (45 min. en train) et 20 minutes de Châteaudun (trains directs pour Paris Austerlitz), 45 minutes de Chartres, 1h du Mans, 1h10 d'Orléans et 1h15 de Tours.

Commune d'environ 950 habitants, dotée de commerces et services (poste, petit supermarché, banques, garage...), d'écoles maternelle et primaire, d'une garderie, d'une médiathèque et d'un plan d'eau.

Type de population accueillie :

Personnes âgées en perte d'autonomie
GMP : 803 – validation 2019
PMP : 208 – validation 2019

Services autorisés et nombre de lits/places

72 places hébergement permanent, dont 12 places en unité protégée (unité Alzheimer),
2 places d'hébergement temporaire
2 places d'hébergement temporaire Alzheimer,
2 places d'accueil de jour sans transport.
12 places PASA

Statut de l'établissement :

X Autonome

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

Mme Catherine MONNIER : Maire de la ville de DROUÉ

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Mme I.BITSCHENE : responsable de site
Mme M.BERTHOME : IDEC
Mme M.BERTHOME : psychologue
Mme B. NGUYEN HUU : Référente RH

II – INFORMATIONS STRATÉGIQUES

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

Établissement bénéficiant d'une offre diversifiée, notamment sur le volet Alzheimer avec une unité sécurisée, des places d'hébergement temporaire, d'accueil de jour, et d'un PASA (depuis janvier 2025). Il bénéficie du dispositif IDE de nuit porté par le centre hospitalier de Vendôme.

Le directeur devra s'intégrer à la dynamique départementale portée par les établissements publics autonomes du territoire dans le cadre du GCSMS SEPIA 41 et contribuer fortement à la mise en œuvre du PRS 3 et du schéma départemental autonomie sur son territoire, plus particulièrement sur son articulation avec la cité et la ville.

La mission principale du Directeur consiste à piloter la mise en œuvre du projet d'établissement 2026-2030 et à garantir la conformité et la qualité de l'accompagnement.

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

Mme I. BITSCHENE – Responsable de site EHPAD Les Cygnes

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

Hélène CONS - Référent territorial - Secteur Personnes âgées-ARS Centre Val-de-Loire – DD41

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : oui**
- **Evaluation Externe : prévue début 2026**

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 souhaitée dans les domaines suivants avec une bonne connaissance :

De la gestion financière et des ressources humaines
De la coopération inter-établissement
De la conduite d'un projet de rénovation architecturale
Du domaine sanitaire et médico-social
De la démarche qualité

Qualités professionnelles attendues :

Avoir le sens du service public, de l'intérêt général et de l'utilité sociale,
Avoir le sens de l'autorité,
Avoir une aptitude à l'écoute, à la concertation et à la négociation,
Aimer le travail en équipe et les relations humaines,
Savoir convaincre et faire adhérer,
Rester maître de soi et d'humeur égale face aux stress, aléas et nombreuses contraintes,
Savoir gérer la complexité et les situations de crise,
Être rigoureux.

Connaissances particulières requises / prévues :

Connaissance des politiques sanitaires et sociales et des différentes formes de prise en charge
Connaissance des mécanismes financiers
Connaissance du droit public et du droit hospitalier
Techniques de conduite de changement, de gestion de projets

Capacités professionnelles requises / prévues :

Travail en autonomie et capacité à déléguer
Maîtriser la communication et les outils bureautiques
Être attentif et prendre en compte les attentes des usagers
Inscrire son action dans un contexte législatif et réglementaire évolutif, de plus en plus complexe
Avoir une vision stratégique des évolutions du système sanitaire et médico-social et savoir positionner l'établissement dans les réseaux de santé et médico-sociaux.

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Le directeur définit et fait évoluer le projet d'établissement en lien avec l'Agence Régionale de Santé et le Conseil Départemental. Il adapte l'offre de l'établissement aux besoins du public accueilli dans le cadre des orientations départementales, d'une mutualisation des compétences et d'un cadre budgétaire contraint.

Il traduit la stratégie en orientations, en plans d'actions et en moyens de réalisation.

Il gère les moyens et les ressources : techniques, financières, humaines, informationnelles.

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

Le directeur définit l'organigramme de la structure et la répartition des fonctions ainsi que des délégations de gestion (et de signature).

Il veille au bon fonctionnement des instances et à la nomination de ses membres (Conseil d'administration, Conseil de la vie sociale, ...).

Il préside le Directoire (équipe de direction susvisée) et anime les réunions d'information en direction des personnels, des résidents et leurs familles.

Il assure :

- L'organisation et le suivi opérationnel des activités / projets,
- La coordination avec les interlocuteurs internes et externes,
- La planification des activités et des moyens, le contrôle, le lien avec les autorités de tarification (Conseil Départemental et ARS).

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

Le directeur participe aux réunions concernant les partenariats relatifs à la prise en charge des usagers et à la gestion des achats : GCSMS, GCS, GIP, Établissements publics de santé et médico-sociaux, DAC, CPTS ...

Il réalise les négociations, décisions et arbitrages avec les partenaires extérieurs.

Il veille à poursuivre la dynamique de développement des coopérations et mutualisations nécessaire à l'efficacité du fonctionnement de l'établissement.

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

Gestion des ressources humaines :

Le directeur dispose du pouvoir de nomination, organise l'évaluation et exerce le pouvoir disciplinaire sur les personnels de l'établissement. Il élabore les lignes directrices de gestion.

Il rend des arbitrages. Il veille au maintien d'un climat social apaisé dans le cadre du dialogue avec les partenaires sociaux.

Il pilote, anime, communique, dynamise les équipes de l'établissement. Il évalue, développe et valorise les compétences de ses collaborateurs.

Il participe aux instances départementales (CAP, CCP), régionales de l'ANFH et préside le CA, CVS et CSE

Gestion financière :

Le directeur établit, évalue, optimise les budgets de l'établissement (Hébergement, Accueil de Jour).

Il prépare l'EPRD, les décisions modificatives et valide l'ERRD en collaboration avec DAF

Il suit la trésorerie et s'assure de la sincérité et concordance des comptes, du recouvrement des créances en lien avec le comptable assignataire (trésorerie hospitalière départementale).

Gestion administrative :

Il prononce les admissions des résidents hébergés et des bénéficiaires de l'accueil de jour.

Il s'assure du respect des droits des résidents et de la promotion de la bientraitance.

Il organise les gardes de direction et y participe.

Gestion logistique :

Le directeur est le garant du bon fonctionnement des flux logistiques et des services techniques (cuisine, lingerie, entretien des bâtiments et espaces verts) et du respect de la réglementation en vigueur dans ces différents secteurs (normes RABC, HACCP).

Il veille au suivi des travaux réalisés par les entreprises extérieures ou en régie.

Principaux projets à conduire :

- Stabiliser la gouvernance
- Piloter la mise en œuvre du projet d'établissement
- Organiser, préparer et garantir la réalisation de l'évaluation externe de l'EHPAD en 2026
- Programmer les investissements dans les différents champs (mobiliers, télécommunications ...)
- Gestion du déploiement RH et financier (2026)
- Poursuivre l'ouverture du dispositif PARCOURS en articulation avec le CRT porté par le CH de Vendôme et ouvrir l'EHPAD sur l'extérieur.

IV – INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ÉTABLISSEMENT 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 Cadre d'Orientation Stratégique et du Schéma Régional de Santé à décliner au sein du territoire : (complété par le DGARS)

COS :

Axe 1 : Préserver / améliorer l'état de santé de la population

Agir sur les facteurs favorisant la vie en bonne santé pour améliorer l'espérance de vie

Axe 2 : Favoriser la qualité de vie, l'autonomie et l'inclusion

Dans le respect des choix éclairés de l'individu :

- Répondre aux besoins de la personne, dans le respect de son projet de vie, en privilégiant autant que cela est possible le maintien dans le lieu de vie
- Préserver l'autonomie
- Répondre aux situations complexes

Axe 3 : Réduire les inégalités sociales, territoriales et environnementales de santé

Dans le cadre d'une responsabilité sociétale partagée :

- Réduire l'impact des inégalités sociales
- Réduire les inégalités environnementales
- Réduire les inégalités territoriales en matière d'accès au système de santé

SRS : Parcours spécifique Personne Agée (objectif opérationnel n°37)

Repérer de façon précoce les personnes âgées fragiles afin d'éviter ou retarder la perte d'autonomie.

- Prévenir l'entrée dans la dépendance ou la retarder, en agissant en amont sur les principaux facteurs de risque de perte d'autonomie.
- Organiser le suivi et le maintien à domicile dans les meilleures conditions possibles, tout en travaillant les entrées en institution en amont, lorsque les pathologies évolueront avec une perte d'autonomie qui s'installe (troubles psycho-comportementaux dans le cadre de maladies neuro-dégénératives, polyopathologies) ou lorsque les situations médico-sociales sont complexes mais ne relèvent pas d'une admission en court séjour aigu ni d'un passage par le service des urgences.

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

Participation à la mise en œuvre du Schéma Régional de santé :

- Intégrer l'établissement dans la filière gériatrique
- Poursuivre l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur, développer les coopérations.

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

Schéma départemental des solidarités 2024/2028

Projet d'établissement :

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

Projet d'établissement 2026-2030 : a été adopté le 14/10/25

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

Convention tripartite - moratoire

Appartenance à une direction commune :

Sans objet

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet : GCSMS « SePIA 41 » (*SErvice Public d'Initiatives pour les Aînés du Loir-et-Cher*).

Créé en Mai 2019

Nombre de membres : **15** EHPAD publics autonomes

1242 places d'hébergement permanent

11 directeurs

2 statuts d'établissement

Autre forme de coopération (à préciser) :

Coopération avec le Centre Hospitalier de Vendôme.

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ÉTABLISSEMENT**V – 1) Budgétaires** (voir compte de gestion disponible sur demande)

- Charges et recettes du résultat comptable 2024

Tableau : *dernier ERRD*

Pour le budget principal

ERRD 2024

	CHARGES	PRODUITS
G1	470 805.34 €	4 400 908.39 €
G2	3 079 894.16 €	167 957.10 €
G3	829 502.19 €	74 477.70 €
Total	4 380 201.69 €	4 643 343.19 €
		Excédent 263 141.50 €

Pour l'accueil de jour

ERRD 2024

	CHARGES	PRODUITS
G1	3 263.67 €	84 451.23€
G2	41 808.30 €	0
G3	0	0
Total	45 071.97 €	84 451.23 €
		Excédent 39 379.26 €

Indicateurs de performance financière :

Taux de CAF : 2022 6.9% // 2023 7.9% // 2024 14.9%

Indépendance financière : 2024 : 41.3%

Durée apparente de la dette : 3.26 en 2024

Vétusté des immobilisations 50.6%

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

Le taux de vétusté de l'ensemble du bâti est correct (environ 47.40% en 2024. Mais ce taux global masque des taux de vétusté importants (73.5% dans les équipements informatiques et autres immobilisations et 68.7% dans les installations techniques, matériel et outillage en 2024) et un manque d'investissements passé.

Il sera primordial de renouveler :

- le mobilier de l'établissement
- les installations de télécommunications un renouvellement des outils informatiques (renouvellement des PC, choix d'appareils en mobilité pour les soignants
- l'appel malade et la téléphonie ont été entièrement renouvelés en 2023.
- les équipements et installation des cuisines (le petit équipement a été remplacé, l'acquisition de chariots de remise en température pour un service de qualité respectant les normes HACCP a été faite.
- les équipements pour les résidents : lits, matelas, fauteuils (aujourd'hui les besoins les plus pressants sont comblés par des locations qui se multiplient) ainsi que la climatisation effective des pièces de vie qui ne sont pas toutes climatisées (1er étage).
- poursuivre le projet d'installation de rails de transfert dans toutes les chambres (13 actuellement).

Les travaux sur la terrasse : un appel d'offre a été lancé et le marché devrait être signé fin 2025 pour début des travaux début 2026.

La maintenance chaufferie et bâtiments : la chaudière bois installée permet un usage efficient des ressources mais nécessitera une révision du système (système complexe et chronophage à adapter à un usage en collectivité). Toutefois, la construction du réseau nécessite une maintenance accrue (spiking des tuyaux), un renouvellement des blocs sécurité incendie est à prévoir et la centrale SI sera à changer d'ici 5 ans.

Le circuit du médicament : Une convention avec la pharmacie d'officine du village a été signée en mars 2023 (pour 3 ans). La Pharmacie prépare et délivre les piluliers à l'EHPAD.

• Les ressources humaines

(ETP des personnels - Source SAE)

base Poste convention tripartite		Adminit ration	Techniq ue	cuisine	anim	ASHQ	Lingère	Psy	AS	IDE	Ergo	Med	TOTAL
heb permanent	52.9	3		3.5	1.5	13.5	1	0.5	21.7	6	0.7	0.5	51.9
heb temporaire	1.48			0.12					1.36				1.48
accueil jour	1.95	0.2						0.1	1.5		0.15		1.95
TOTAL	56.33	3.2	1	3.62	1.5	13.5	1	0.6	24.56	6	0.85	0.5	55.33

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

- A la demande du CSE, les agents travaillent en 12h dans les soins, à l'hôtellerie et la nuit en 10h.
 - Vacance du poste de médecin coordonnateur et désert médical préoccupant pour le suivi des résidents par les médecins de ville.
 - Une IDEC.
 - Difficulté à recruter des AS
 - Une équipe hôtelière
 - Une équipe ménage (1 ETP gouvernante - lingère et 2.5 ETP ASH) et une équipe hôtelière (6 ETP) - équipe et répartition des effectifs à retravailler suite à des mouvements :
 - Une équipe administrative (1 responsable Accueil + 1 responsable RH et 1 Responsable de site)
 - Une animatrice
 - Une équipe cuisine à stabiliser depuis le départ de la cheffe de cuisine
- Il subsiste des situations administratives d'agents à régulariser ou en cours de régularisation.

Quelques indicateurs RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme (maladie, longue maladie, AT, enfants malades) :

Chiffres 2024 : 1554 jours d'absence

Maladie ordinaire : 1 292 jours de congés de maladie ordinaire soit 9.8% de l'absentéisme total

Congés de longue maladie : 0% en 2024

Accident du travail : 47 jours d'absence liés à un accident du travail sur 2 053 jours d'absence au total soit près de 0.35% de l'absentéisme total.

Taux de turn-over du personnel permanent (titulaires, stagiaires et CDI) :

En 2024 - 32 Recrutements et 31 départs

Le nombre de titulaires et CDI est très stable sur la période.

Nombre moyen de jours de formation :

En 2024 ce sont 32 agents qui ont pu bénéficier d'actions de formation

Etudes promotionnelles : 3 en 2024 (2 EP IDE et 1 EP AS)

Reconversion professionnelle : 0

V – 2) Activité

Hébergement permanent :

Derniers GMP/PMP validés en 2019 :

GMP 803

PMP 208

Années	Nombres de journées réalisées	Taux d'occupation
2024	25 802	97.9%
2023	25 584	97.35%

Hébergement temporaire :

Années	Nombres de journées réalisées	Taux d'occupation
2024	642	43.8%
2023	602	41.23%

Accueil de jour :

Années	Nombres de journées réalisées	Taux d'occupation
2024	357	23.61 %
2023	370	24.47%

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'établissement est dans un territoire rural, assez enclavé à proximité du 28.

Il est situé sur l'axe Mondoubleau - Morée avec lequel il y a des agents communs de par les projets SEPIA41 (sport adapté).

Origine géographique des résidents :

Au 31 décembre 2024, 31% des résidents ont leur domicile de secours hors département du fait d'admissions dans le cadre d'un rapprochement familial.

Situation par rapport à l'offre du territoire (proximité autres EHPAD) : dans un rayon de 30 km, on compte une douzaine d'établissements.

Le délai d'attente pour une entrée est de 0 à 3 mois environ pour l'EHPAD mais peut être très long pour l'UHPAD qui se constitue sa propre file active avec l'AJA (plusieurs mois/ voire années).

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

L'unité protégée du service Alzheimer :

Unité qui a une forte liste d'attente et un faible turnover.

Par ailleurs, c'est un espace qui au fil du temps s'est isolé du reste de l'établissement (majoré lors des périodes COVID) et qui mérite une attention particulière afin de se rouvrir et de travailler avec les autres équipes.

L'hébergement temporaire est à redynamiser (Taux d'occupation à 44%).

L'accueil de jour :

La capacité autorisée sur cette activité était de 6 places. Compte-tenu de la faible activité (TO à 24%), sa capacité a été réduite au 1^{er} janvier 2025 à 2 places (sans transport) avec création d'un PASA de 12 places (par transformation des 4 places d'AJ).

VII- SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

POINTS FORTS

- Une offre de services diversifiée (temporaires / AJA / PASA/ dispositif PARCOURS).
- Une équipe stabilisée, des outils de pilotage d'activité, RH et financier en cours de mise en place.
- Professionnalisation des équipes (IDE et AS)
- Mise en place d'une démarche QVT et une première révision des lignes de gestion avec la lutte contre l'emploi précaire et actions de formation.
- Un dialogue apaisé avec les familles et un retour progressif de la confiance.
- Un dialogue constructif avec les membres du CA et du CVS ainsi que les autorités.
- Un bâtiment de belle taille, avec des espaces clairs et un beau potentiel d'aménagement.
- Une dynamique institutionnelle : mise en place du nouveau projet d'établissement, d'un nouveau logiciel de soins.
- Un engagement d'ouverture sur l'extérieur avec le dispositif Parcours et son articulation avec le CRT porté par le CH de Vendôme.

POINTS FAIBLES

- Désert médical
- Difficulté de recrutement et travail important sur l'organisation de la continuité des soins.
- Un haut niveau de maintenance à prévoir

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

Les documents suivants sont notamment disponibles : livret d'accueil, projet d'établissement ou de services, rapport d'évaluation externe, CPOM, comptes de gestion, ERRD n-1,

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Mme BITSCHENE Ingrid