

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 Résidence Bayard
571, rue Bayard
38490 Les Abrets en Dauphiné

Préciser les établissements concernés en cas de direction de deux établissements :

EAM « Jean Jannin »
211, chemin du morand
38490 Les Abrets en Dauphiné

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 :

Les Abrets-en-Dauphiné, commune du nord du département de l'Isère regroupe 6 500 habitants. Située à un nœud régional de communication routier, elle se trouve à 33 km de Belley (ain), 38 km de Chambéry (Savoie), 48 km de Grenoble (Isère) et 70 km de Lyon (Rhône).

Type de population accueillie :

Les personnes accueillies au sein de l'EHPAD sont des personnes âgées dépendantes mais aussi des personnes en situation de handicap âgées.
Les personnes accueillies au sein de l'EAM sont des personnes polyhandicapées et avec une déficience motrice.

Services autorisés et nombre de lits/places

EHPAD :

- 76 lits d'hébergement permanent dont 13 lits en unité protégée et 14 lits pour personnes en situation de handicap âgées.
- 4 lits d'hébergement temporaire
- 6 places d'accueil de jours

EAM :

- 63 places d'hébergement permanent
- 1 place d'hébergement temporaire
- 5 places de service d'accueil de jour

Statut de l'établissement :

☒ **Autonome** : L'EHPAD est un établissement public communal

☒ **Non autonome**. Collectivité de rattachement : L'EAM est rattaché au CCAS des Abrets en Dauphiné

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

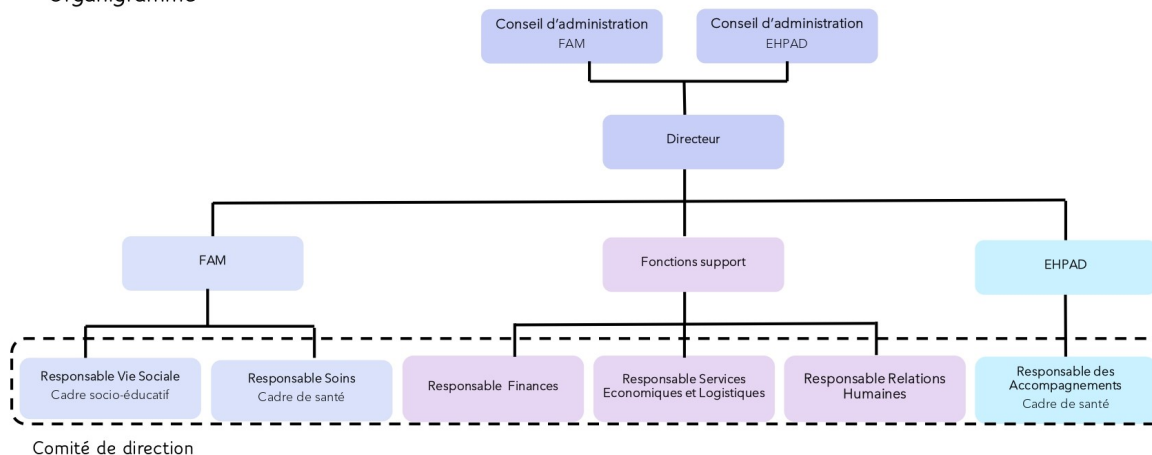
Nom - Prénom - Statut du Président du Conseil d'Administration ou de l'assemblée délibérante :

M. Benjamin GASTALDELLO, maire des Abrets en Dauphiné

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Direction de deux établissements : EAM « JEAN JANNIN et EHPAD « Résidence Bayard »

Organigramme



Comité de direction

Organigramme V3 le 1er novembre 2024

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Les deux établissements sont en direction partagée depuis la création du foyer en 1977. Depuis cette date, l'EAM reste rattaché au CCAS de la commune. Ses agents relèvent néanmoins de la FPH. L'EHPAD est soumis au tarif partiel sans PUI. Les deux établissements sont habilités à l'aide sociale pour la totalité de leur capacité.

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 :

Mme Stéphanie RAT-LANSAQUE : Chef du Pôle autonomie ARS DD38 - 04.26.20.94.40 – stephanie.rat-lansaque@ars.sante.fr

- Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :
 - Livret d'accueil :
 - EHPAD : réécriture en 2024 et mise à jour en 2025
 - EAM : mise à jour en 2025
 - Contrat de séjour :
 - EHPAD : réécriture en 2024 et mise à jour en 2025
 - EAM : mise à jour en 2025
 - Règlement de fonctionnement :
 - EHPAD : mise à jour en 2025. Une refonte entière est à prévoir.
 - EAM : mise à jour en 2025 (réécriture entière).
 - Conseil de la vie sociale :
 - EHPAD : élections organisées en 2025 ;
 - EAM : élections organisées en 2024.
 - Projet d'établissement : cf. infra
- Evaluation interne réalisée ou en cours :
 - EHPAD : Une autoévaluation a été menée en mars 2025
 - EAM : Une autoévaluation est à programmer au 1^{er} trimestre 2026

- **Evaluation externe réalisée ou en cours :**
 - **EHPAD : programmée au 2^e trimestre 2026**
 - **EAM : programmée au 4^e trimestre 2026**

Un cabinet a été retenu pour les 2 évaluations externes (L'APAVE a été retenue).

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 :

L'emploi, s'adresse à un DESSMS ayant de bonnes connaissances dans les différents domaines de gestion

Qualités requises :

- Vision stratégique et prospective
- Capacité au management participatif tout en mettant du cadre
- Capacité d'analyse, de synthèse, d'anticipation et de réponse à des problématiques complexes
- Capacité d'écoute et dialogue social de qualité, reconnue et éprouvée
- Communication adaptée à l'intérêt des personnes accueillies, des usagers, des professionnels et bénévoles
- Compréhension et écoute du terrain
- Sens de l'intérêt général
- Résistance au stress

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

Connaissances du secteur médico-social, son écosystème tant dans le champ du handicap que dans celui des personnes âgées.

- Savoir adapter son établissement aux contraintes budgétaires et financières dans un objectif de maintien de la qualité
- Elaborer et exécuter le budget de l'établissement
- Connaissances en Ressources Humaines et dialogue social
- Connaissances en logistique hôtelière et maintenance
- Négociation, gestion des conflits
- Maîtrise des outils bureautiques

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

- Capacités à définir et piloter des objectifs stratégiques
- Capacités de décision et d'arbitrage
- Capacités de négociation en interne et externe
- Capacités à prendre en compte les enjeux liés aux spécificités de chaque établissement.
- Maîtrise de la communication
- Sens de l'information
- Animation, coordination, motivation, évaluation des équipes
- Capacité à fédérer,
- Capacité à déléguer

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

- Positionnement de l'établissement sur son territoire
- Développement des relations avec les partenaires
- Conduire les projets d'établissement et les CPOM
- Surveillance la situation financière dans un contexte contraint

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

Sont mutualisés au sein d'une direction bi-site :

- Un responsable comptabilité/Finances mutualisé établissements ;
- La responsable RH ;
- La responsable de la logistique.

Un cadre socio-éducatif en cours de diplomation et deux cadres de santé diplômés assurent l'encadrement des équipes.

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

Les deux établissements sont implantés dans les réseaux locaux.

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

Les deux établissements fonctionnent bien avec un dialogue social régulier et de qualité avec les représentants du personnel. Une attention particulière doit être portée à la dynamique au sein de certaines équipes, singulièrement l'équipe aide-soignante de l'EHPAD et l'équipe éducative de l'EAM. Une information comptable de bonne qualité permet un suivi budgétaire de qualité et la recherche indispensable de nouvelles pistes d'optimisation budgétaire.

Principaux projets à conduire :

- Les évaluations sont à mener en 2026. L'acculturation des deux établissements à la démarche qualité est à renforcer.
- Les DUERP sont à refondre sur les deux sites
- L'architecture juridique de la convention de cession d'autorisation est à refondre (réécriture de la convention de cession d'autorisation, autonomisation du foyer, opportunité de la création d'un GCMS ombrelle).
- Poursuivre le déploiement des projets d'établissement et des CPOM

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 DDSCS*

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

Dans le SRS 2023-2028, l'engagement de l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes ambitionne d'améliorer l'état de santé des habitants, de lutter contre les inégalités et accorde une attention forte aux personnes fragiles.

- les personnes âgées, avec l'objectif de renforcer le suivi de leur parcours de santé et d'accompagner la grande dépendance
- les personnes en situation de handicap, avec l'objectif d'améliorer le repérage précoce des handicaps et d'accompagner leur autonomie, leur inclusion, leur vieillissement

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

- Promouvoir l'autodétermination et le pouvoir d'agir des personnes
- Prévenir les ruptures de parcours
- Promouvoir la qualité et la sécurité des accompagnements et des prises en charge
- Pérenniser le système à travers une organisation et un fonctionnement efficient et la prévention des difficultés financières
- Poursuivre la promotion de la prévention et de l'accès aux soins

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

Le schéma départemental 2022-2026 de l'autonomie et des handicaps de l'Isère repose sur 9 principes fondateurs dont le 9^e « être bien chez soi et sur son territoire » vient tout particulièrement interroger le modèle de l'établissement, qui doit se transformer pour réintégrer la dimension du chez-soi par la mise en œuvre de l'approche domiciliaire et concilier avec l'usage nécessaire à la pratique des professionnels.

Les travaux d'extension-réhabilitation de l'EAM s'achève et ont pris en compte une réflexion autour de l'approche domiciliaire. De même, une redéfinition des espaces a été menée au sein de l'EHPAD pour renforcer cette dernière (création d'un salon des familles, déplacement de l'accueil de jour).

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

Les établissements ne sont pas concernés.

Projet d'établissement :

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

EHPAD : Projet d'établissement 2019-2024 est arrivé à son terme. Les groupes de travail pour la rédaction du nouveau projet d'établissement se sont réunis tout au long de l'année 2025. Le cabinet accompagnant la démarche doit remettre une première rédaction mi-novembre 2025.

EAM : Projet d'établissement 2024-2028 adopté en janvier 2024. Une mise à jour est prévue en décembre 2025 pour y introduire une nouvelle politique du circuit du médicament, écrite suite à un audit mené en juin 2024, et y annexer une cartographie des situations à risque de maltraitance.

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

Les deux établissements ont signé un CPOM pour la période 2023-2027

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet : GCSMS de la FHF Aura

L'établissement a adhéré au GCSMS dans le cadre du programme ESMS numérique (grappe de mise à nouveau dont les travaux s'achèvent fin 2025) et poursuit la coopération sur les sujets relatifs à la sécurité du système d'information (un audit doit être mené avec l'appui du GCS).

Autre forme de coopération (à préciser) :

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

EHPAD-CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (2023)	EPRD (2024)	COMPTE ADMINISTRATIF (2024)
Groupe I	824 408, 81	834 523, 64	708 280,50
Groupe II	3 383 360, 32	3 547 739, 84	3 486 245, 67
Groupe III	774 918,41	786 450, 29	831 382, 27
Total	4 982 687, 54	5 168 713, 77	5 097 908, 44

EHPAD- RECETTES	COMPTE FINANCIER (2023)	EPRD (2024)	COMPTE FINANCIER (2024)
Groupe I	4 415 441, 64	4 697 355, 94	4 607 824, 04
Groupe II	212 459, 46	193 193, 00	195 367, 97
Groupe III	230 390, 50	167 515, 94	241 693, 32
Total	4 858 291,60	5 058 064, 88	5 044 885, 33

EAM-CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (2023)	EPRD (2024)	COMPTE ADMINISTRATIF (2024)
Groupe I	1 038 895, 68	1 007 430,00	897 325, 95
Groupe II	4 241 380, 59	4 405 375, 40	4 184 467,12
Groupe III	1 125 704, 72	1 117 798, 51	1 123 750, 69
Total	6 405 980, 99	6 530 603, 91	6 205 529, 86

EAM- RECETTES	COMPTE FINANCIER (2023)	EPRD (2024)	COMPTE FINANCIER (2024)
Groupe I	5 537 476, 36	5 735 943, 18	5 617 063,58
Groupe II	730 408, 94	600 237,00	551 192,03
Groupe III	84 822,97	194 423, 73	207 059, 51
Total	6 352 708, 27	6 530 603, 91	6 375 301, 22

(Montant par titre en M€)

Pour l'EHPAD :

- Montant du budget hébergement : 2 399 469
- Montant du budget dépendance : 827 414
- Montant du budget soins : 1 729 016

Pour l'EAM :

- Montant de l'hébergement : 4 386 074
- Montant du soin : 1 819 470

Commentaires sur la situation budgétaire :

Les flux financiers entre les établissements ont été redéfinis afin que chacun contribue à hauteur de ses sollicitations des différentes prestations (calcul annuel du coût de traitement et du coût repas, réaffectation des personnels sur le budget de l'établissement pour lequel il travaille).

Parallèlement, différentes mesures d'économies ont été mises en place pour maîtriser la masse salariale et réaliser des gains d'achats. Ils doivent être poursuivis.

Malgré des années déficitaires, la trésorerie de l'EHPAD reste très satisfaisante (1,5 million d'euros et plus de 100 jours d'exploitation).

La situation financière de l'EAM est plus saine mais demande une grande vigilance. En effet, du fait de l'achèvement du projet d'extension-réhabilitation, le niveau de trésorerie est faible et un dérapage financier pourrait conduire à des tensions sur la trésorerie.

Résultat comptable (2024)

- EHPAD : déficit de 53 023, 11€
- EAM : excédent de 169 771, 36 €

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

	Balance au 01/01/2024	Dotations	Reprises	Balance au 31/12/2024
EHPAD	27 699, 24	3 109, 98	2 095, 44	28 713, 78
EAM	2 553,32	4 079,75	-	6 633,07

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

Pour les dépenses :

	MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
EHPAD	0	166 758, 54
EAM	2 134 500	334 151,12

Pour les recettes :

	MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
EHPAD		166 758, 54		
EAM	800 000	382 650,66		169 603,60

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1

Taux de marge brute	2023	2024
EHPAD	3,46%	5,09%
EAM	11,29%	12,01%

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

CAF nette	2023	2024
EHPAD	(165 954, 83)	40 382, 18
EAM	52 148,44	96 807, 50

Durée apparente de la dette n-2/n-1 :

CAF nette	2023	2024
EHPAD	Négative en raison d'une IAF	17, 12 ans
EAM	24, 5 ans	13, 16 ans

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

- Le bâtiment de l'EHPAD arrive à mi-vie des travaux sur son enveloppe sont à prévoir (ravalement et isolation).
- Les travaux de rénovation-extension de l'EAM sont achevés. Deux points de vigilance particuliers, hors du périmètre de l'opération, sont à signaler. En ce qui concerne la cuisine des investissements sont à programmer avec la tropicalisation des groupes froids à achever, le réseau d'ECS à reprendre et des modifications sont à apporter sur la ventilation. En ce qui concerne le transformateur électrique, dont l'établissement est propriétaire, les cellules seront à remplacer dans le futur.

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

	EHPAD	EAM
ETP médicaux		
- dont médecin coordonnateur	0,40	0,50
ETP non médicaux		
- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH)	3,5	4,50
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé)	32,35	25,70
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif)	7,3	19,55
- dont personnel médico-techniques		
- dont personnel de rééducation		3,15
- dont personnels techniques ouvriers	15,5	29,25

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

L'EAM rencontre des difficultés de recrutement pour les personnels de catégorie C, principalement ASH et AES. En ce qui concerne les AES, une politique de promotion professionnel est en place avec un professionnel ASH accompagné chaque année dans un parcours de formation.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme :

- EHPAD : 10, 43% en 2023 et 15, 81% en 2024

- EAM : 15, 45% en 2023 et 14, 09% en 2024

Taux de turn-over : Non calculé

Nombre moyen de jours de formation par agent :

-EHPAD : 6, 68 jours en 2024

-EAM :6, 78 jours en 2024

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés et taux d'occupation :

- **Pour l'EHPAD :**

	Activité réalisée					
	2022		2023		2024	
	Nb de journées	Taux d'occup.	Nb de journées	Taux d'occup.	Nb de journées	Taux d'occup.
Hébergement permanent	27 576	99,41%	27 689	99,81%	27 756	99,78%
dont absences de plus de 72h	334		195		236	
Dont en réservation			3		22	
Hébergement temporaire	1 316	90,14%	1 318	90,27%	1 353	92,42%
dont absences de plus de 72h	16		12		47	
Dont en réservation					8	
Total hébergement	28 892	98,95%	29 007	99,33%	29 109	99,42%
Accueil de jour	816	52,31%	1045	66,99%	1240	79,49%

- Pour l'EAM :

Hébergement permanent	2022	2023	2024
Capacité autorisée	63	63	63
Nombre théorique de journées	22 995	22 995	23 058
Nombre réel de journées	22 682	22 808	22 821
Taux d'occupation réel en %	98,64%	99,19%	98,97%

Hébergement temporaire	2022	2023	2024
Capacité autorisée	1	1	1
Nombre théorique de journées	365	365	366
Nombre réel de journées	365	279	185
Taux d'occupation réel en %	100,00%	76,44%	50,55%

NB : Le taux d'occupation en hébergement temporaire s'établit à 50,55 % en 2024. Cette baisse d'activité en hébergement temporaire trouve son origine dans les travaux d'extension-réhabilitation du foyer. Le logement individuel prévu pour les hébergements temporaires n'a pas pu être occupé au 1^{er} semestre et les accompagnements temporaires ont été totalement interrompus, faute de place disponible, du 8 janvier au 18 février 2024.

Accueil de jour	2022	2023	2024
Capacité autorisée	5	5	5
Nombre théorique de journées	1 250	1 250	1 250
Nombre réel de journées	315	524	450
Taux d'occupation réel en %	25,20%	41,92%	36,00%

Derniers GMP/PMP validés : 797/249 (2020)

Convergence tarifaire en cours : Non

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 établissements sont bien implantés et identifiés sur le territoire.

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

Une attention particulière est à porter sur l'activité du service d'accueil de jour (SAJ) de l'EAM

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

-Forces et atouts des établissements :

Des équipes médicales impliquées sur les deux établissements. Les 2 médecins salariés de l'EAM sont très impliqués. A l'EHPAD, 5 médecins libéraux du territoire ont mis en place une organisation permettant une présence médicale quotidienne du lundi au vendredi.

Le dialogue social est constructif et nourri sur les deux sites bien que plus fragile à l'EHPAD.

L'équipe d'encadrement ainsi que l'équipe des professionnels des fonctions supports disposent de bonnes expertises.

L'ensemble des postes qualifiés des établissements est pourvu.

- Points faibles :

Des degrés d'autonomie divers des équipes : d'équipes très matures et autonomes (équipe de nuit et infirmière de l'EHPAD ou encore équipe cuisine au foyer) à des équipes nécessitant une grande attention managériale (équipe aide-soignante à l'EHPAD - équipe éducative au foyer).

Une acculturation à la démarche qualité des accompagnements à poursuivre. Sur ce point, les deux établissements sont engagés dans la démarche HUMANITUDE. Le maintien de la dynamique sur ce projet mérite une attention particulière.

L'architecture juridique de l'EAM, non dotée de la personnalité morale, est par certains aspects problématique et doit être repensée.

- Opportunités :

Un EHPAD et un EAM bien identifiés sur le territoire : L'EHPAD dispose d'une liste d'attente importante pour l'ensemble de ses services (HP, HT et AJ). Les établissements ont noué des liens nombreux avec les acteurs du territoire, notamment une coopération fructueuse avec le Lycée du Guiers Val d'Ainan pour la formation des AES et des AS.

Une réflexion autour de la mise en place d'un GTSMS est à mener sur le territoire.

-Menaces :

La file active du SAJ adossé à l'EAM est insuffisante et le recrutement de nouveaux usagers s'avère difficile.

Une situation financière fragile, particulièrement à l'EHPAD, malgré des mesures prises pour maîtriser la masse salariale. Des leviers restent mobilisables : mise en place du tarif différencié à l'EHPAD, finaliser la révision des contrats des fournisseurs (les contrats de maintenance doivent être remis en concurrence), poursuivre les travaux sur l'efficacité énergétique et l'emprunt de l'EHPAD doit être renégocié pour éviter des difficultés à l'horizon 2030.

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

Toute demande sera étudiée.

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

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Mme Delphine GIANOGGIO, responsable des relations humaine (drh@famjannin.fr)

La Directrice générale de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département de l'Isère.