

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 :

Direction commune des établissements ABCD (regroupant l'Abbaye à Saint-Maur, Bords de Marne à Bonneuil, Cristolienne à Créteil et un Service Autonomie à Domicile soins), l'EHPAD la Cité Verte à Sucy-en-Brie, l'EHPAD Pierre Tabanou à l'Haÿ-les-Roses et l'EHPAD Soleil d'Automne à Fresnes (à reconstruire).

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Direction commune des établissements ABCD (regroupant l'Abbaye à Saint-Maur, Bords de Marne à Bonneuil, Cristolienne à Créteil et deux Services Autonomie à Domicile soin), l'EHPAD la Cité Verte à Sucy-en-Brie, l'EHPAD Pierre Tabanou à l'Haÿ-les-Roses et l'EHPAD Soleil d'Automne à Fresnes (à construire).

Hors compétence ARS:

Est attaché au groupe ABCD, un SAD Aide et soins, une résidence services

Est attaché à Pierre Tabanou une Résidence Autonomie

Sera attaché à Soleil d'Automne une résidence services.

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)

Cotation : 3 (emploi fonctionnel)

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

Les établissements du groupe ABCD sont répartis dans le Val-de-Marne, offrant des environnements variés et adaptés aux besoins des résidents.

À Saint-Maur-des-Fossés, la résidence Abbaye se situe dans un cadre historique et verdoyant.

À Bonneuil-sur-Marne, la résidence Bords de Marne bénéficie d'un environnement résidentiel calme, à proximité des berges de la Marne.

À Créteil, la Cristolienne est implantée dans un quartier urbain dynamique, proche du Parc Dupeyroux et des services médicaux.

Les Services Autonomie à Domicile couvre l'ensemble du département, favorisant le maintien à domicile et la continuité des soins.

À Sucy-en-Brie, la Cité Verte est située dans un parc arboré.

À L'Haÿ-les-Roses, la résidence Pierre Tabanou dispose d'un grand jardin privatif, dans un environnement urbain bien desservi.

À Fresnes, Soleil d'Automne est implantée près d'un parc municipal, et fait l'objet d'un projet de reconstruction.

Ces établissements sont tous accessibles par les transports en commun et proches des commerces. Ils offrent des espaces extérieurs et des aménagements favorisant le bien-être et l'autonomie des personnes âgées.

Type de population accueillie :

Personnes âgées

Services autorisés et nombre de lits/places

Gestion du groupe ABCD, (y compris services hors champs ARS) de plus de 1600 lits et places sur 8 sites (y compris Fresnes et l'Haÿ-Les-Roses) : 6 établissements pour personnes âgées, 2 unités PHV + 4 accueils de jour Alzheimer + 1 Résidence autonomie + 1 Résidence Services Seniors + 2 SAD soin, 2 ESA, 1 SAD aide, une plateforme répit + 2 structures petite enfance, 1 Théâtre, 1 CRT.

Statut de l'établissement :

☒ Autonome

☐ Non autonome. Collectivité de rattachement :

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Pas de direction intérimaire – directeur en poste

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

Pour les résidences de l'Abbaye, Bords de Marne et Cristolienne : M. Soussy, Président du Conseil d'Administration

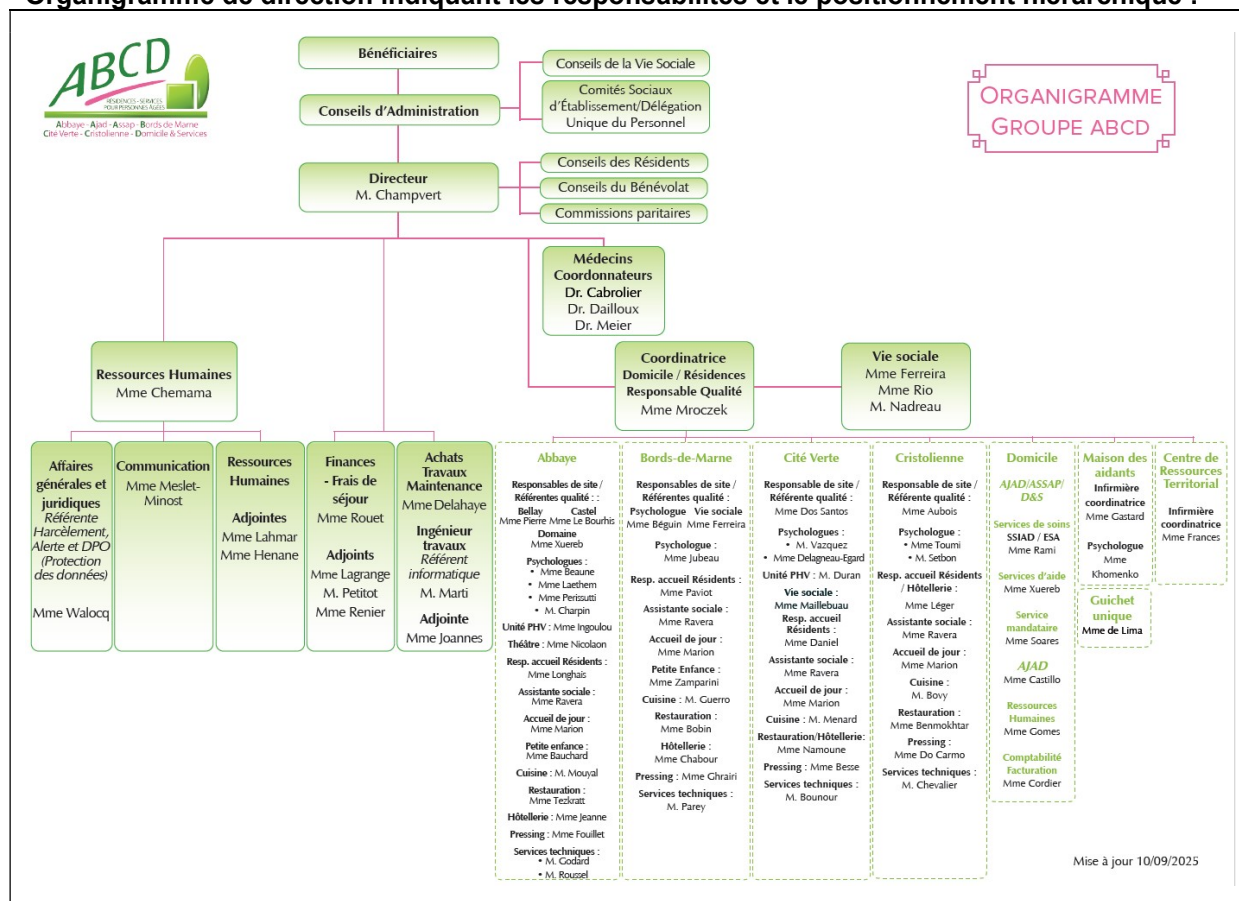
Pour le SAD : M. Breton, Président du Conseil d'Administration

Pour la Cité Verte : M. Morel - Lefèvre, Président du Conseil d'Administration

Pour l'EHPAD Pierre Tabanou : Mme Gavril, Présidente du Conseil d'Administration

Pour l'EHPAD Soleil d'Automne : Mme Chavanon, Présidente du Conseil d'Administration

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :



II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Deuxième acteur public du département dans le secteur des EHPAD, le groupe ABCD ne se limite pas à la gestion de places : il porte une vision forte, centrée sur la logique domiciliaire et la citoyenneté des résidents. Chaque personne compte, quelles que soient ses vulnérabilités ou ses handicaps.

Les résidents sont pleinement associés à la vie des établissements : ils siègent dans des comités, donnent leur avis et participent même au recrutement des équipes. Cette approche participative se prolonge à domicile grâce à la démarche Citoyenâge, qui valorise la parole des aînés.

Les résidences s'inscrivent dans la dynamique locale : elles accueillent des tiers-lieux, des spectacles au Théâtre de l'Abbaye, des rencontres intergénérationnelles avec des structures petite enfance, des marchés de Noël, des brocantes... et bientôt un restaurant ouvert sur l'extérieur.

Les échanges avec les communes et les acteurs locaux sont constants pour faire des établissements de véritables lieux de vie ouverts.

ABCD déploie des dispositifs spécialisés pour répondre à la diversité des besoins : Unités d'Hébergement Renforcé, PASA, unités pour personnes handicapées vieillissantes, accueils de jour, hébergements temporaires, HTSH...

À domicile, les services sont intégrés (soin et aide) et s'appuient sur une équipe Alzheimer dédiée. Le groupe pilote également le Centre de Ressources Territorial du sud-est du département et la Maison des Aidants, une plateforme de répit essentielle pour les proches.

Avec un taux d'occupation supérieur à 96 % et une qualité reconnue, notamment grâce à l'approche Humanitude, ABCD conjugue attractivité et mission de service public.

Cette excellence repose sur des pratiques innovantes : management coopératif inspiré de l'entreprise libérée en EHPAD, démarche Buurtzorg à domicile, favorisant l'autonomie et l'implication des équipes.

Le futur directeur aura donc un rôle stratégique et aura pour mission de :

- Consolider la gouvernance et garantir la conformité réglementaire, et ceci dans le cadre du suivi du rapport de la Chambre Régionale des comptes;
- Maintenir la qualité des services et renforcer l'ancrage territorial ;
- Anticiper les besoins du territoire et accompagner la transformation de l'offre PA portée par l'ARS et le Conseil Départemental ;
- Optimiser la performance économique, dans le respect des valeurs du service public.

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

Olivia BREDIN – Responsable autonomie olivia.bredin@ars.sante.fr

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

Eric Véchard, Directeur de la Délégation du Val-de-Marne de l'ARS IDF

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

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 :

- **Gestion d'établissements complexes** : Une expérience significative en gestion d'établissements publics sanitaires, sociaux ou médico-sociaux avec une expertise dans le pilotage stratégique d'organisations multisites.
- **Dialogue social et gestion des ressources humaines** : Une maîtrise de la gestion des relations sociales, avec une forte capacité à conduire le dialogue social dans des contextes complexes et à accompagner le changement au sein des équipes pluridisciplinaires impactées par la dynamique de transformation de l'offre.
- **Projets architecturaux et technologiques** : Expérience dans la gestion de grands projets d'infrastructure et de développement immobilier, en particulier des projets impliquant des créations ou transformations architecturales et la modernisation des systèmes d'information.
- **Gestion budgétaire et économique** : Expertise en gestion économique et financière d'établissements, avec une solide expérience dans l'optimisation des ressources et la gestion de budgets importants.
- **Projets de coopération et partenariats** : Conduite réussie de projets de coopération interinstitutionnelle, notamment avec des partenaires territoriaux (ARS, collectivités locales, associations).

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

- **Réglementation médico-sociale** : Solide connaissance du cadre législatif et réglementaire qui régit les établissements sociaux et médico-sociaux, y compris les obligations liées aux parcours de soins et à l'accompagnement des personnes âgées
- **Gestion de la qualité et des parcours de l'usager** : Maîtrise des processus d'amélioration continue de la qualité et de la gestion des parcours usagers, en lien avec les attentes des ARS et les indicateurs de performance.
- **Systèmes d'information** : Bonne compréhension des systèmes d'information de gestion (RH, finances, soins) et des enjeux liés à leur modernisation.
- **Enjeux territoriaux et inclusion** : Connaissance des enjeux territoriaux liés à l'accompagnement des populations vulnérables, et des politiques publiques en matière d'inclusion, de développement et de transformation de l'offre.

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

- **Leadership stratégique** : Capacité à définir et piloter des orientations stratégiques pour l'établissement, tout en assurant une gestion fluide entre les dimensions fonctionnelles et opérationnelles.
- **Gestion de projet** : Compétence avérée dans la gestion de projets complexes et à long terme (notamment architecturaux et innovants), avec une capacité à anticiper les besoins et à coordonner les différentes parties prenantes.
- **Dialogue et négociation** : Compétences interpersonnelles solides pour mener le dialogue social, arbitrer des conflits et engager des négociations constructives avec les syndicats, les équipes, et les partenaires institutionnels.
- **Capacité d'adaptation et gestion du changement** : Habileté à conduire des processus de transformation, à mobiliser les équipes autour de projets novateurs et à maintenir un environnement de travail cohérent face aux changements organisationnels.

- Vision prospective et innovation : Aptitude à introduire de l'innovation, notamment dans les approches de gestion, les méthodes d'accompagnement des usagers et la mise en œuvre de nouvelles technologies.

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 approfondit la démarche engagée auprès des personnes âgées vivant dans les résidences et à domicile en répondant à leurs attentes et en développant leur autodétermination, individuellement, et collectivement, dans les différents comités et instances comme souligné par les récentes évaluations HAS.

Il inscrit les résidences dans les logiques d'alternative à l'établissement classique tel qu'indiqué dans le rapport 2025 de la CNSA.

Il prolonge et renforce le soutien des personnes âgées vivant à domicile à travers les différents services et le CRT.

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

Le directeur s'assure de l'efficacité des structures au service des personnes âgées en lien avec les instances et les autorités de tarification.

Il réalise les objectifs du projet d'établissement en reprenant les recommandations des évaluations HAS.

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

Le directeur prolonge et approfondit la participation des salariés dans leurs actions au quotidien au service des personnes âgées, soit sous forme de participation directe, soit par le biais du dialogue avec leurs représentants.

Il soutient et développe l'ouverture des résidences et services sur l'extérieur et les coopérations avec les différents acteurs locaux (communes, professionnels de santé et médico-sociaux, de l'enseignement, et la culture...) ainsi que les acteurs impliqués dans l'autodétermination des personnes âgées.

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

Le directeur s'assure de l'adéquation des ressources aux besoins et engage les innovations financières nécessaires.

Il prolonge les projets engagés et se saisit des appels à projet des autorités pour développer toutes les initiatives permettant de mieux concourir à l'accompagnement des personnes âgées vulnérables.

Principaux projets à conduire :

L'établissement de Fresnes a été démoli et est en reconstruction, début des travaux en 2026 pour une capacité d'accueil de 100 Résidents en Établissement et de 45 en Résidence Services Seniors.

A sa réouverture il s'agira d'approfondir son insertion, ainsi que la Résidence de L'Haÿ-les-Roses, dans la culture du groupe ABCD.

Le CRT doit continuer à s'inscrire sur le territoire avec un maillage partenarial.

Une Résidence (La Cité Verte) est labellisée Humanitude. La perspective est de parvenir à la labellisation de l'ensemble des Résidences.

Suite au contrôle de la Chambre Régionale des Comptes, le plan d'action doit continuer à être mis en œuvre.

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 :

L'établissement devra contribuer à la transformation de l'offre pour les personnes âgées et répondre aux besoins du territoire, en cohérence avec les objectifs du Projet Régional de Santé (PRS) de l'ARS Île-de-France.

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

L'établissement devra s'inscrire dans une démarche conforme aux orientations et objectifs du futur Schéma départemental pour l'autonomie, afin de garantir une offre adaptée aux besoins des personnes âgées et promouvoir leur qualité de vie.

Projet d'établissement :

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

Les projets d'établissements seront adoptés début 2026.

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

Moratoire actuellement sur les CPOM

Appartenance à une direction commune :

Direction commune sur le champ ARS regroupant l'Abbaye à Saint-Maur, Bords de Marne à Bonneuil, Cristolienne à Créteil, un Service Autonomie à Domicile soins, l'EHPAD la Cité Verte à Sucy-en-Brie, l'EHPAD Pierre Tabanou à l'Haÿ-les-Roses et l'EHPAD Soleil d'Automne à Fresnes (à reconstruire).

Nombre total de sites et distance entre chacun :

7, distance à partir de l'Abbaye à Saint Maur-des-Fossés :

Établissement	Distance (km)
Bords de Marne (Bonneuil-sur-Marne)	4,55 km
Cristolienne (Créteil)	3,27 km
Cité Verte (Sucy-en-Brie)	5,77 km
Pierre Tabanou (L'Haÿ-les-Roses)	10,50 km
Soleil d'Automne (Fresnes) *(approx	12,74 km

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Non

V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	5.8	5.8	7.2
Groupe II	22.8	25.7	23.3
Groupe III	3.6	3.9	4.4
Groupe IV			
Total			

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	28.6	31.9	28.6
Groupe II	3	2.4	4.7
Groupe III	0.3	1.1	1

42.3

(Montant par titre en M€)

Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : 11 M€
- Montant du budget dépendance : 3.4 M€
- Montant du budget soins : 16.2 M€

Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux :

- Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels : 7M€ dont 5.2M€ de personnel
- Montant du budget d'investissement : 0.5 M€

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) = déficit de 721 K€

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

- Plan de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
56.5 M€	

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
4.4 M€	28.5 M€	1.3 M€	

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 : n-2 => 2.29 % / n-1 => -2.16 %

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 : n-2
=> 0.661 M€ / n-1 => - 0.545 M€

Durée apparente de la dette n-2/n-1

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

Construction de la nouvelle résidence soleil d'automne + Résidence service senior
Rachat du bâtiment Résidence Pierre TABANOU

- **Les ressources humaines : Budget principal**

(ETP des personnels - Source SAE)

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur : 2

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 22.60

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 217.60

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 5,75

- dont personnel rééducation : 0.10

- dont personnel éducatifs et sociaux : 5.7

- dont personnels techniques ouvriers : 45.90

- **Les ressources humaines : BUDGETS ANNEXES**

Accueil de jour : 8.85

Accueil petite enfance : 5.95

Domicile et Service : 61

Domaine : 1.8

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 12.45 %

Nombre moyen de jours de formation par agent : 2

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 : hébergement : 140 604 journées et accueil de jour : 2 645 venues

Taux d'occupation en n-1 : 95.16 %

Derniers GMP/PMP validés : abbaye / bords de marne : 813 / 342 cristolienne : 793 / 270

Convergence tarifaire en cours : non

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Points forts :

Projet très innovant, personnes âgées très impliquées dans le fonctionnement des structures, qualité des locaux, professionnels motivés et engagés
Très beaux établissements ABCD, bien entretenus.
La résidence de l'Abbaye est reconnue pour son modèle ouvert sur la ville.

Points de vigilance :

Contexte budgétaire contraint, comme tous les établissements pour personnes âgées et services à domicile
Assurer un suivi des actions suite au rapport de la Chambre Régionale des Comptes
Réaliser les actions nécessaires suite aux inspections

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 :

Pascal Champvert

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