

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 :

EPCMS « LA COUDRAIE » Niort rassemblant l'EHPAD Les Avelines (établissement siège) et la Résidence autonomie La Coudraie

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

EPCMS Les portes du marais, gérant 2 EHPAD et une résidence autonomie

Cotations 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)

D3S classe normale : 3
D3S hors classe : 2,8

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

L'EPCMS La Coudraie est situé en zone urbaine à Niort proche des grands axes de communication, bus et à seulement quelques kms de la gare.

- L'EHPAD Les Avelines est installé dans un bâtiment mono bloc des années 1990's et est en état d'usage. 4 rue de la Coudraie, 79000 NIORT
- La Résidence Autonomie La Coudraie est répartie sur une quinzaine de bâtiments (type village retraite) des années 1970's, 6 rue de la Coudraie, 79000 NIORT

Type de population accueillie :

- L'EHPAD les Avelines accueille des personnes âgées dépendantes. L'établissement dispose d'une offre pour personnes ayant des troubles Alzheimer ou maladie apparentée (unité de vie protégée et PASA). Le GMP est réévalué en 2024 à 751 et le PMP à 219.
- La Résidence autonomie La Coudraie accueille des personnes âgées de plus de 60 ans autonomes et/ou en début de perte d'autonomie (GIR4, 5 et 6).

Services autorisés et nombre de lits/places

- L'EHPAD Les Avelines est habilité pour 65 lits d'hébergement permanent (dont 14 places de PASA) réparties en 53 chambres individuelles et 6 chambres de couple
- La Résidence autonomie La Coudraie est habilitée pour 115 places réparties en 110 appartements

Statut de l'établissement :

Autonome

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

M. Ahmed KERFAH

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

Mme Aline DI MEGLIO, Conseillère Municipale de Niort

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Un-e Directeur-ric(e)
Un AAH faisant fonction de Directeur adjoint
Une IDEC commune aux 2 établissements

Un projet de direction commune avec l'EPCMS Les portes du marais, situé à Niort également, sera à mener. Le présent poste est pressenti pour être le poste de directeur-ric(e) des deux EPCMS (Avelines et Portes du marais).

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

- Pérenniser la situation financière, en cohérence avec le PGFP ;
- Piloter le programme de rénovation dans un contexte financier contraint ;
- Mettre en œuvre les actions identifiées dans le cadre du CPOM négocié en 2024 (signature en cours) ;
- Evaluations médico-sociale prévues au 4^{ème} trimestre 2027 pour l'EHPAD et 2026 pour la résidence autonomie ;
- Poursuivre les actions menées dans le cadre de coopérations territoriales.

Un travail est également à mener sur la mise en place d'une direction commune avec l'EPCMS Les portes du marais.

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

Mme ARONICA Elvire – Directrice de la délégation départementale des Deux-Sèvres – ARS Nouvelle-Aquitaine

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

Mme ARONICA Elvire – Directrice de la délégation départementale des Deux-Sèvres – ARS Nouvelle-Aquitaine

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre** : livrets d'accueil, contrats de séjour, règlements de fonctionnements des 2 établissements actualisés en 2019. Projet d'établissement en cours de finalisation
- **Evaluation interne réalisée ou en cours** : réalisée 2017 / 2018
- **Evaluation externe réalisée ou en cours** : réalisée fin 2013 – Evaluation médico-sociale en 2027

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 :

Projets de coopération, projets architecturaux, conduite du dialogue social...

Le poste s'adresse à un Directeur d'établissement social et médico-social ayant reçu la formation de l'EHESP.

Une expérience professionnelle antérieure au moins dans un établissement médico-social pour personnes âgées constituera un atout majeur.

Une expérience relative à la conduite du changement au sein d'une organisation serait un plus.

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

La diversité des prises en charge développées et les projets à déployer nécessitent des temps de négociation et d'analyse conséquents.

Qualités managériales

Capacité à mobiliser et valoriser les compétences

- Attention portée au développement professionnel des collaborateurs
- Capacité à fixer des objectifs cohérents
- Capacité d'organisation, de pilotage
- Capacité à déléguer
- Aptitude à la prise de décision
- Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits

Aptitudes dans la conduite du changement

Connaissances approfondies des politiques sanitaires, sociales et médico-sociales et des différentes formes de prise en charge de la personne âgée (à domicile et en institution).

Très bonne connaissance de la réglementation des établissements publics sanitaires et sociaux

Expérience de gestion financière d'un établissement public et des règles de la comptabilité publique

Capacité à travailler avec un conseil d'administration

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

A noter l'importance du travail relationnel en présentiel à effectuer, avec les professionnels, les familles et le conseil d'administration ainsi que la participation effective aux astreintes, de façon à garantir la continuité de fonctionnement de l'établissement.

Par ailleurs des compétences managériales et de négociation, la capacité à proposer des axes de politiques stratégique et opérationnelle de gestion des moyens humains et financiers des établissements pour répondre aux besoins des personnes accueillies seront nécessaires. Une rigueur dans l'application des dispositions législative et réglementaire est attendue. Enfin, le sens de l'arbitrage, la capacité à gérer la complexité du jeu des acteurs en interne comme en externe seront également appréciées.

Une coopération étroite et constructive devra être établie avec les membres du-des conseil-s d'administration, notamment avec le-s Président-e-s du CA ainsi que les élu-e-s concerné-e-s.

- Travail et animation d'équipe ; capacité à travailler avec un conseil d'administration
- Capacité de synthèse
- Capacité d'analyse
- Sens du service public
- Sens des relations humaines
- Capacité d'adaptation
- Autonomie
- Rigueur dans la réalisation des missions
- Capacité d'initiative
- Réactivité

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

L'Établissement Public Communal médico-social de La Coudraie comporte un EHPAD et une résidence autonomie sur un même site. Cet établissement et ces logements sont très bien identifiés dans le quartier et les habitants en sont proches. Ils ont généralement un lien familial ou amical avec au moins un résident.

Cette insertion dans la ville et dans un quartier bien défini crée naturellement une filière domicile/foyer logement/EHPAD. Cette filière est difficile à gérer du fait du nombre de places disponibles au regard des demandes. C'est une complexité qui doit trouver sa solution dans des partenariats et des dispositifs élargis sur l'ensemble de la ville de Niort.

La situation financière est fragile et nécessite une attention toute particulière de la part de la direction.

En parallèle à la gestion courante, un travail approfondi sur le rapprochement possible entre l'EPCMS Les avelines et l'EPCMS Les portes du marais devra être réalisé.

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

L'organisation de la direction commune entre l'EPCMS La coudraie et l'EPCMS Les portes du marais sera à élaborer, et par conséquent sur le fonctionnement des différents sites (organigramme, mutualisations envisagées...).

Principaux projets à conduire :

- Finances : poursuite du travail sur l'équilibre budgétaire, en lien avec les recommandations de l'audit ASCOR
- Réflexion et formation du PPI
- Projet résidence autonomie : poursuite des actions pour favoriser l'attractivité et ouverture sur le quartier
- Travail sur le projet d'établissement : refonte du projet d'animation et de l'organisation des soins, fonctionnement du PASA
- Diverses réponses mutualisées à appels à projets tels que les IDE de nuit, la Qualité de Vie au Travail, mention « ESMS engagés contre les virus de l'hiver », prévention des chutes...
- Poursuite du travail en réseau : CDCA, GCSMS, FNADEPA, FHF, lien résidence autonomie / association gérontologique notamment ; en lien avec la nouvelle réglementation relative au GTSMS

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)

Accompagner la perte d'autonomie des personnes âgées dans le respect de leurs choix, lieux et habitudes de vie :

- Respect du libre choix de la personne ;
- Renforcer la sécurisation, la continuité et la qualité des prises en charge ;
- Adapter et diversifier l'offre existante, en cohérence avec les schémas départementaux, pour soutenir la vie à domicile des personnes en perte d'autonomie.

Accompagner l'avancée en âge des personnes en situation de handicap :

- Rendre modulable et adaptable l'offre médico-sociale en apportant des réponses graduées aux besoins de la personne.

Renforcer et diversifier les solutions d'accompagnement et de répit des proches aidants :

- Mieux repérer, orienter et soutenir les aidants ;
- Améliorer le recours à l'offre de répit

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

L'établissement est bien reconnu dans son environnement. Des liens ont été construits avec des établissements proches pour le partage de certaines compétences.

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 de l'autonomie 2022 – 2026

Orientation n°1 : Faciliter l'accès à l'information, encourager la participation des personnes et soutenir les proches aidants

Orientation n°2 : Faire en sorte que chacun puisse vivre chez soi dans les meilleures conditions

Orientation n°3 : Adapter le panel des réponses proposées aux besoins des personnes âgées et des personnes en situation de handicap et veiller à leur qualité

Orientation n°4 : Soutenir les territoires dans l'accompagnement des personnes âgées et des personnes en situation de handicap

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

Sans objet

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

A formaliser

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

CPOM en cours de signature (date d'effet au 1^{er} janvier 2025)

Appartenance à une direction commune :

Objet : en projet avec l'EPCMS Les portes du marais

Nombre total de sites et distance entre chacun :

EPCMS La coudraie : un EHPAD et une résidence autonomie sur le même site à Niort
EPCMS Les portes du marais : 2 EHPAD et une résidence autonomie sur Niort (EHPAD distants de 6km)

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

GCSMS PDLPE CH NIORT : mise à disposition du médecin coordonnateur
GCSMS PAYS MELLOIS SUD DEUX SEVRES

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 LES AVELINES (budget principal)			
CHARGES	ERRD (n-2) 2022	EPRD (n-1) 2023	ERRD (n-1) 2023
Groupe I	348 415,97 €	408 704,02 €	431 394,50 €
Groupe II	2 756 782,86 €	2 815 864,81 €	2 978 991,25 €
Groupe III	325 735,19 €	421 220,80 €	411 258,05 €
Total	3 430 934,02 €	3 645 790,13 €	3 821 643,80 €

EHPAD LES AVELINES			
RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	2 825 338,91 €	2 865 395,84 € €	3 015 412,67 €
Groupe II	399 472,43 €	415 578,04 €	324 466,26 €
Groupe III	68 256,74 €	65 575 87 €	80 397,91 €
Total	3 293 068,08 €	3 346 549,75 €	3 420 276,84 €

Pour les EHPAD : chiffres 2023

Montant du budget hébergement : **2 086 423.47 €**
Montant du budget dépendance : **614 342.16 €**
Montant du budget soins : **1 120 878.17 €**

RESIDENCE AUTONOMIE LA COUDRAIE (budget annexe)			
CHARGES	ERRD (n-2) 2022	EPRD (n-1) 2023	ERRD (n-1) 2023
Groupe I	260 926,00 €	579 097,00 €	446 212,78 €
Groupe II	1 099 043,04 €	1 026 256,00 €	1 081 089,05 €
Groupe III	298 959,32 €	363 531,14 €	378 345,63 €
Total	1 658 928,36 €	1 968 884,14 €	1 905 647,46 €

RESIDENCE AUTONOMIE LA COUDRAIE			
RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	324 469,00 €	245 917,00 €	293 593,00 €
Groupe II	1 222 995,20 €	1 424 224,00 €	1 376 121,85 €
Groupe III	12 155,001 €	46 118,57 €	48 311,98 €
Total	1 559 619,21 €	1 716 259,57 €	1 718 026,83 €

Pour les autres établissements sociaux ou médico-sociaux : chiffres 2023

Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels : **1 718 026.83 €**

- Montant du budget d'investissement : SO – budget annexe

Commentaires sur la situation budgétaire :

Résultat comptable (n-1) :

EHPAD : -401 366.96 €

Résidence autonomie : -187 620.63 €

Consolidé EPCMS : -588 987.59 €

Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) : 28 760,99 € consolidés EPCMS bilan financier 2021

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

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
347 924.44 €	76 325.98 €

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	CAF	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
489 272.40 €	-389 586.17 €	2 214.19	50 375 153 716.45 (annulation de mandats)

Prélèvement sur FDR : **120 472.74 €**

1. Analyse financière au 31 décembre 2023

Les indicateurs présentés ci-dessous informent sur la santé financière de l'EPCMS.

Evolution du fonds de roulement d'investissement :

Le fonds de roulement d'investissement correspond aux ressources stables dont l'établissement dispose pour assurer le renouvellement de ses immobilisations.

Il est positif et s'élève 1 034 027,80 €, l'augmentation par rapport à 2022 s'explique en partie par l'emprunt de 450 K euro et les dotations aux amortissements et provisions pour 210 K euro.

Evolution du fonds de roulement d'exploitation :

Le fonds de roulement d'exploitation doit être positif. Dans le cas contraire, cela signifie que l'établissement cumule trop de déficit et qu'une partie trop importante des ressources est consacrée à son remboursement.

Le FRE est négatif de 917 K euro explicable par les résultats 2022 négatifs de 237 K euro et pour 2023 :

- Le budget principal réalise un déficit de 401 366,96 €
- Le budget annexe un déficit de 187 620,63€ soit un résultat consolidé déficitaire de 588 987,59€

Fonds de Roulement Net Global : FRNG = Ressources stables – Emplois stables

Le fonds de roulement net global représente l'excédent des ressources de l'établissement permettant de répondre aux besoins de financement générés par l'activité (besoin en fonds de roulement).

Si le FRNG est positif, l'équilibre financier est préservé (les emplois stables sont totalement financés par les capitaux stables). Si le FRNG est négatif, il existe un risque financier important (une partie des emplois stables devra être financée par les dettes à court terme).

Nous notons un FRNG positif de 116 K euro, en diminution par rapport à 2022, qui s'explique par le résultat comptable déficitaire de 588 K qui est partiellement couvert par l'augmentation des emprunts et dotations aux amortissements.

Besoin en fonds de roulement / excédent de financement d'exploitation :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant que l'établissement doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages de flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. C'est un besoin de financement à court terme, mais il doit néanmoins être financé de manière permanente.

Le BFR est un indicateur de la santé financière. Un BFR qui explose est un signe de mauvaise santé pouvant très vite amener à des difficultés de trésorerie irrémédiables pour une entreprise.

En 2023 on note un excédent de financement d'exploitation de 509 K euro contre 56 K euro en 2022.

Il est largement tiré par le crédit fournisseur en hausse de 507 K euro par rapport à 2022.

La dégradation rapide de la trésorerie explique cette évolution en 2023.

Trésorerie :

La trésorerie est un indicateur de solvabilité. La trésorerie nette est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme. Elle est un indicateur de santé financière puisqu'elle vérifie l'équilibre (ou l'absence d'équilibre) de sa structure financière.

Si le FRNG est supérieur au BFR, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité de financement et dégage des disponibilités. Si le FRNG est inférieur au BFR, la trésorerie est négative et l'entreprise doit faire appel aux concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque (découverts bancaires).

En l'espèce, nous notons un FRNG de 116 K euro et une trésorerie positive de 630 K euro exclusivement imputable aux crédits fournisseurs. Elle représente 42,37 jours de charges d'exploitation en 2023 (contre 23,19 jours en 2022).

2. Evolution de la CAF et du Fonds de roulement

La Capacité d'Autofinancement (CAF) représente l'excédent résultant de l'exploitation utilisable pour financer les opérations d'investissement (remboursement dettes, dépenses d'équipement). Elle est calculée par la différence entre les produits réels et les charges réelles de fonctionnement (hors produits de cessions d'immobilisations). Les opérations d'ordre (dotations aux amortissements...).

Nous observons une insuffisance d'autofinancement de 389 K euro liée à la dégradation des comptes d'exploitation et de la marge brute dont le taux atteint -7,79% en 2023 contre 2,94 % en 2022.

Le taux de CAF en 2023 s'élève à -7,75% contre -20,61% ce qui représente une variation de l'IAF de 327 K euro.

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

PPI à redéfinir dans le cadre de la direction commune et du CPOM.

- **Les ressources humaines**

Pour l'EHPAD Les Avelines

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur 0 ETP

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) 3 ETP

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) 34,29 ETP

- dont personnels animation 0.80 ETP

- dont personnel médico-techniques

- dont personnel de rééducation + psychologue 0.20 ETP

- dont personnels techniques ouvriers 7 ETP

Pour la Résidence autonomie La Coudraie

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur

ETP non médicaux

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) 4 ETP

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) 8.5 ETP

- dont personnels animation 1 ETP

- dont personnel médico-techniques

- dont personnel de rééducation

- dont personnels techniques ouvriers 5 ETP

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

Difficulté de recrutement d'AS diplômés dans le cadre des remplacements maladie

Quelques indicateurs de RH (source bilan social 2018) :

Taux d'absentéisme consolidé, contractuels inclus : 11.05 %

EHPAD : 10.36 %

RA : 12.67 %

Taux de turn-over : 0.04

Nombre moyen de jours de formation par agent : 7.51 jours (inclus formation longue, diplôme AS)

V – 2) Activité

EHPAD

Nombre de journées réalisés en n-1 :

EHPAD : 23 305

Taux d'occupation en n-1 : 98.23%

Derniers GMP/PMP validés : 627 / 189 validés en mars 2019

Convergence tarifaire en cours : convergence positive à compter de 2020

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... :

Situé en zone urbaine
Territoire du bassin de vie Niortais comprenant 4 EHPAD publics autonomes dont les Avelines
Bien implanté dans le quartier Souché, établissement de référence bénéficiant d'une réputation positive
Partenariat avec 2 autres EHPAD publics Niortais dans le cadre d'un groupement de commandes

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

RA

Nombre de journées réalisés en n-1 : so

Taux d'occupation en n-1 : 90.69 %

Derniers GMP/PMP validés : so

Convergence tarifaire en cours : so

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... :

Situé en zone urbaine à proximité de l'EHPAD ce qui permet de développer des mutualisations encore à renforcer.
Forte concurrence des résidences services en nombre croissant mais bonne reconnaissance auprès des partenaires

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

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

L'EPCMS La Coudraie dispose d'une offre permettant un maillage territorial intéressant.
La situation financière de l'EHPAD historiquement déficitaire, devient structurellement excédentaire et permet de projeter raisonnablement le PPI. La situation financière de la Résidence autonomie s'est redressée grâce à une relance de l'activité.

Le climat social et les relations avec les familles sont apaisés et la qualité de prise en soin des résidents ne pose pas de difficultés. L'établissement est solidement intégré dans les réseaux professionnels.

L'équipe est qualifiée et impliquée.

L'EHPAD est impliqué dans divers AAC : IDE de nuit, télémedecine, QVT, prévention...

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 :

M. Kerfah, directeur par intérim de la structure

Fait à Niort, le 28 octobre 2024,