

**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 public de Villefranche-sur-Mer  
SSIAD public Villefranche-sur-Mer

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

Pas de direction commune

**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)*

3

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

L'EHPAD de Villefranche-sur-mer est composé de deux sites distincts :  
- L'Escalinada – 23 avenue Victor CAUVIN  
- La Sofieta – 2424 boulevard Edouard VII

Cet établissement est situé dans une commune du littoral des Alpes-Maritimes, à proximité de la Ville de Nice (7 kms). La commune de Villefranche-sur-Mer est desservie par les transports en commun. Il s'agit du seul établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) de la commune.

Le SSIAD recouvre les communes suivantes : Villefranche, Beaulieu, Cap de Nice-Mont Boron.

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées

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

230 lits autorisés (123 installés), 80 places de SSIAD, CRT, Centre de formation continue certifié qualiopi

**Statut de l'établissement :**

☒ **X Autonome**

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

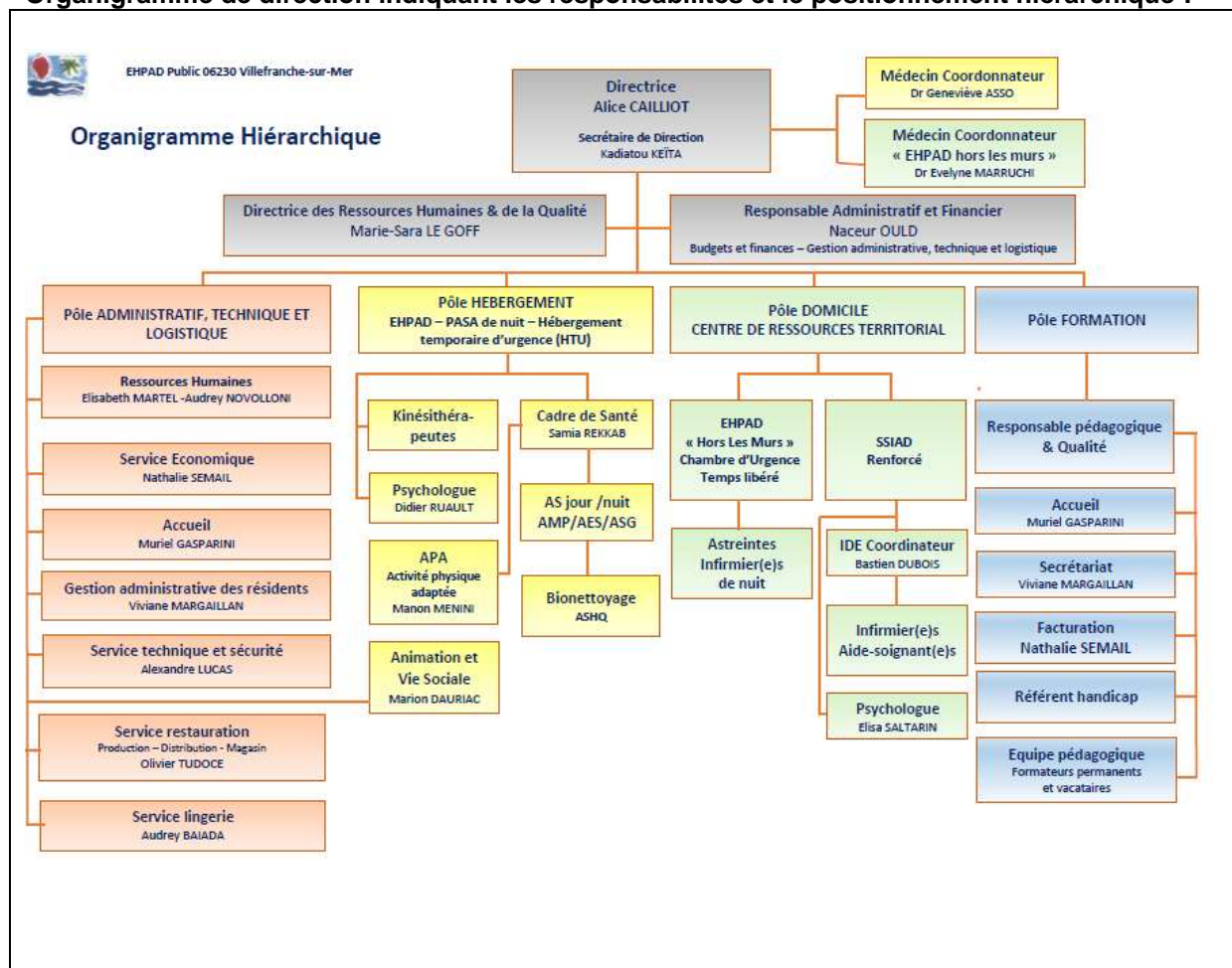
**Nom - Prénom et coordonnées du directeur:**

Alice CAILLIOT - direction@psf-villefranche06.fr

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

Professeur Christophe TROJANI, Maire de Villefranche-sur-Mer et président du Conseil d'administration de l'EHPAD

## 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)

L'établissement présente une bonne dynamique avec la concrétisation de nombreux projets ces dernières années.

Il convient désormais de poursuivre cette démarche avec comme principaux enjeux :

- Suivi de l'opération de démolition-reconstruction du bâtiment Escalinada avec l'Assistant Maitrise d'Ouvrage
- Déploiement du Centre de ressources territorial
- Evaluation HAS en 2025
- Amélioration du dialogue social
- Accompagnement au changement
- Mise en place de la réforme de l'autonomie

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

Mme LIVERT Alexandra, Responsable de service PA (DD06-ARS) : [alexandra.livert@ars.sante.fr](mailto:alexandra.livert@ars.sante.fr)

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

Mme LIVERT Alexandra, Responsable de service PA (DD06-ARS) : [alexandra.livert@ars.sante.fr](mailto:alexandra.livert@ars.sante.fr)

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :** oui
- **Evaluation réalisée ou en cours :** évaluation selon le référentiel HAS prévu pour 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 :**

*(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...)

Expérience professionnelle dans le secteur médico-social  
Accompagnement de projets de restructuration  
Conduite du dialogue social  
Projet de coopération  
Conduite de projets

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

Qualités relationnelles  
Aptitudes à la négociation et à la diplomatie  
Capacité au pilotage de projets et à l'accompagnement au changement  
Capacité à piloter un projet de restructuration  
Compétences et connaissances budgétaires et financières

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

Aptitudes :  
- à l'animation d'instances (CA, CVS...)  
- au management d'équipes pluridisciplinaires  
- au pilotage de projets  
- à la conduite du changement  
- à la conduite du dialogue social  
- au maintien d'une dynamique de progression de la qualité des prestations délivrées aux usagers dans le cadre de tarifs maîtrisés

Qualités relationnelles :  
- Sens du contact, de l'écoute, discrétion  
- Intérêt et empathie pour la personne âgée et ses pathologies  
- Qualité de négociation et diplomatie  
- Sens éthique  
- Rigueur  
- Capacité à travailler en équipe et à motiver  
- Capacité à déléguer  
- Disponibilité/réactivité/rigueur

### 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 devra poursuivre le développement des projets des 3 pôles (hébergement, domicile, centre de formation).

L'établissement poursuivra son développement dans la filière gériatrique. Il actualisera et développera les partenariats et les conventions. Le directeur poursuivra le déploiement du CRT et répondra à la réforme du domicile en collaboration avec les autorités et les acteurs du domicile.

Le directeur pilotera l'auto-évaluation et organisera l'évaluation externe qui aura lieu en 2024. A l'issue, il pilotera l'élaboration du projet d'établissement.

Il poursuivra la politique d'attractivité de l'établissement.

Le directeur accompagnera le changement dans le cadre du nouveau projet immobilier jusqu'à l'ouverture du site reconstruit de 102 lits, en 2026

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

Dans le cadre du plan de retour à l'équilibre, les effectifs des personnels administratifs ont été largement diminués. Le directeur est secondé par une attachée d'administration hospitalière responsable des affaires financières, logistiques et techniques. Elle accompagne le directeur dans la gestion des affaires générales. Elle assure les remplacements du directeur et a la délégation de signature en son absence. Le directeur est également entouré d'un cadre supérieur de santé qui est responsable de la qualité, de la communication et qui assure la responsabilité pédagogique du centre de formation. La présence d'un médecin coordonnateur sur le pôle hébergement est de 0.8 ETP. Un cadre de santé assure la responsabilité du service hébergement secondé depuis tout récemment d'un IDEC. L'encadrement du pôle domicile est assuré par un cadre de santé sur le CRT avec un temps de médecin coordonnateur de 0.1 ETP et d'une IDEC sur le SSIAD.

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

Concernant le pôle hébergement, les partenariats sont à développer. Les conventions sont à actualiser et d'autres sont à mettre en place notamment pour améliorer la prise en charge des troubles du comportement géronto-psychiatriques.

Concernant le pôle domicile, la réforme des services à domicile sera initiée en partenariat avec les acteurs opportuns. Le déploiement du CRT se poursuivra sur le volet 2 notamment au travers du SSIAD renforcé. Sur le volet 1, les actions devront se développer dans le cadre de l'accompagnement en formation que propose l'établissement aux acteurs du territoire. En revanche, les actions du volet 3 n'ont pas encore été réfléchies. Elles sont à proposer aux autorités de tarification et à développer.

Concernant le centre de formation, le développement de son activité se poursuivra pour proposer aux acteurs du territoire et au personnel de l'établissement des formations répondant aux besoins.

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

Superviser, conduire et contrôler l'action administrative globale dans le respect de la réglementation en vigueur.

Le directeur suivra les projections financières négociées dans le cadre du PPI et du PGFP qui se sont inscrites dans le cadre d'un plan de retour à l'équilibre financier. La situation financière est aujourd'hui stabilisée, le déficit antérieur sera absorbé avec l'ouverture du 2ème site sur 20 ans. Une vigilance quotidienne sera assurée pour poursuivre les efforts budgétaires notamment au travers du suivi de la masse salariale.

Le directeur poursuivra les travaux engagés dans le cadre de l'amélioration de la qualité de la prise en charge.

A ce titre, le directeur devra s'assurer que la continuité des soins IDE est organisée afin de faire face à la pénurie d'IDE. Une réflexion sur la PDA sera nécessaire pour prendre la meilleure décision pour l'établissement et mesurer l'opportunité de création d'un GCSMS pour bénéficier de la PUI de l'établissement voisin. Dans cette attente, il sera nécessaire d'élaborer une nouvelle convention avec une officine de ville suite à la résiliation de la convention actuelle.

**Principaux projets à conduire :**

Le directeur devra suivre l'opération de démolition-reconstruction avec l'AMO. Il devra sur les années à venir remettre à jour le programme de travaux du site qui supporte toute l'activité d'hébergement actuellement et construire un PPI qui soit soutenable financièrement pour la structure à long terme. Aussi, il devra réajuster le projet de rénovation partielle des locaux, mettre en œuvre les actions déclinées à l'issue de l'audit énergétique et les actions pour la mise en conformité accessibilité.

Projets supplémentaires en cours:

QVT, Handicap, Développement durable, service à l'assiette, mise en place du logiciel de soins Net-soins

#### 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)

Le PRS 3 PACA est en cours de finalisation et devrait être publié le 31.10.23.

Il intègre six axes stratégiques:

- 1-Renforcer la prévention et la promotion de la santé dans tous les milieux et la place du citoyen-usager : mobiliser les élus, développer la démocratie participative et les compétences psychosociales des usagers ;
- 2-Utiliser les leviers de la gradation des soins : favoriser l'accès aux soins de proximité, définir, structurer et organiser le second recours et garantir l'accès à l'expertise, accompagner le virage ambulatoire, mailler le territoire avec des filières gériatriques...
- 3-Anticiper l'évolution des métiers et accompagner les organisations : technicité croissante, personnalisation des prises en charge, pluridisciplinarité ;
- 4-Utiliser les innovations et les outils numériques au service des citoyens-usagers : mettre en œuvre et accompagner des projets innovants, stabiliser une gouvernance régionale des SI, accompagner les acteurs de santé, développer des outils et services à destination des patients, ...
- 5-Décloisonner pour éviter les ruptures dans les parcours de soins ;
- 6-Clarifier les responsabilités, définir des objectifs communs en mutualisant les ressources pour améliorer les réponses

S'agissant plus particulièrement de l'accompagnement du vieillissement et en particulier de ses conséquences en terme de prévalence des maladies chroniques et de perte d'autonomie, les objectifs stratégiques principaux sont les suivants :

- Promouvoir la prévention et le repérage de la fragilité des personnes âgées et de leurs aidants
- Faciliter le parcours de santé et la vie à domicile des personnes âgées et de leurs aidants, visant l'intégration des différents dispositifs sanitaires sociaux et médico sociaux
- Renforcer le rôle d'appui à la coordination des DAC en partenariat avec les conseils départementaux
- Développer les dispositifs permettant d'assurer l'expertise à domicile et en EHPAD et d'anticiper les situations de crise
- Structurer l'offre des filières gériatriques hospitalières dans tous les établissements de santé et l'inscrire dans une démarche partenariale sur le territoire
- Assurer un maillage territorial de proximité pour la prise en charge des maladies neuro dégénératives
- Assurer un maillage territorial de proximité des ESMS et faire évoluer l'offre
- Mettre en place un plan d'action visant à favoriser l'attractivité des métiers du grand âge et de l'autonomie
- Soutenir les aidants en levant les freins au développement de solutions de répit

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

L'établissement s'inscrit pleinement dans le cadre de ses priorités avec une politique de transformation de l'offre bien avancée.

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

RAS

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

RAS

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

Le projet d'établissement n'est plus en cours de validité. Ce projet sera à élaborer à l'issue de l'auto-évaluation et de l'évaluation. Les données qui ressortiront permettront d'enrichir les axes à développer dans l'établissement.

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

La signature du prochain CPOM est prévue en 2025

**Appartenance à une direction commune :**

Non

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

2 sites distants de 3,2kms au sein de la commune de Villefranche-Sur-Mer

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

Non

**Autre forme de coopération (à préciser) :**

RAS

**V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT****V – 1) Budgétaires**

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif – EHPAD

CHARGES	ERRD 2021	ERRD 2022	ERRD 2023
Groupe I	1 234	1 108	1 411
Groupe II	7 150	5 911	5 883
Groupe III	754	857	865
Total	9 138	7 877	8 159

RECETTES	ERRD 2021	ERRD 2022	ERRD 2023
Groupe I	8 996	7 301	8 098
Groupe II	349	436	323
Groupe III	4	140	232
Total	9 349	7 877	8 653

(Montant par titre en M€)



**Pour les EHPAD :**  
Source ERRD 2023

- Montant du budget hébergement :
  - o Dépenses : 3 418 805,78 €
  - o Recettes : 3 475 514,93 €
  - o Résultat: 56 709,15€
- Montant du budget dépendance :
  - o Dépenses : 1 396 667,50 €
  - o Recettes : 1 328 215,87 €
  - o Résultat : - 68 451,63€
- Montant du budget soins :
  - o Dépenses : 3 345 667,74 €
  - o Recettes : 3 850 345,94 €
  - o Résultat prévisionnel : 504 678,20€

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

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

**Commentaires sur la situation budgétaire :**

**Résultat comptable 2023**  
**Global : 584 291, 33W€**

**EHPAD : 492 935,72 €**  
**SSIAD : 82 651,77€**  
**DNA : + 8 703,24€**  
**CF2S : à l'équilibre**

▪ **Plan de financement de l'exercice « 2024 »**

*Pour les dépenses :*

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
451 000€	202 675€

*Pour les recettes :*

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
		0	90 262.52€

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2/n-1  
2021 : 6.28%  
2022 : 4.07%  
2023 : 9,45%

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

2021 : 5.10%

2022 : 4.72%

2023 : 9,72%

Durée apparente de la dette n-2/n-1

2021 : 7.34

2022 : 8.69

2023 : 3,57

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

*Un programme d'investissement a été établi avec un renouvellement des équipements courants. L'établissement s'inscrit dans un vaste projet de rénovation architecturale.*

- **Les ressources humaines**

*(ETP des personnels - Source SAE)*

**ETP médicaux :**

- dont médecin coordonnateur : 0.86

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 11.05

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 53.02 AS+ASHFF-1PSY-9.47IDE-2.58CDS

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 2.33

- dont personnel médico-techniques : (ASH ménage/blanchisserie) : 8.36

- dont personnel de rééducation : 0.92

- dont personnels techniques ouvriers : 12.92

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

L'attractivité de l'établissement est à poursuivre car le recrutement des personnels soignants (IDE, AS) est difficile. En effet, la situation de l'établissement avec la proximité du CHU de Nice, celle du CHPG de Monaco, le prix des loyers de Villefranche-sur-Mer et les horaires des transports en commun renforcent la difficulté que rencontrent tous les établissements sur le recrutement.

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

Taux d'absentéisme : 12.40%

Taux de turn-over : 1<sup>er</sup> semestre 2023 : 0.16%

Nombre moyen de jours de formation par agent : au 25/10/2023 : 1.35 jours

## V – 2) Activité

**Nombre de journées réalisés en 2023 : 43 656**

**Taux d'occupation en 2023b : 97,24%**

**Derniers GMP/PMP validés : GMP : 773.96 – PMP : 221**

**Convergence tarifaire en cours : atteinte de la dotation plafond EHPAD en 2021**

**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... :**

EHPAD attractif du fait de sa localisation et du peu d'EHPAD publics présents sur le littoral est du département.

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

RAS

## VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

L'établissement présente une bonne dynamique avec la concrétisation de nombreux projets ces dernières années. Il est attractif et bien identifié sur son territoire d'intervention.

Il convient désormais de poursuivre cette démarche avec comme principaux enjeux :

- Suivi de l'opération de démolition-reconstruction avec l'AMO
- Déploiement du CRT
- Evaluation HAS en 2024
- Amélioration du dialogue social
- Mise en place de la réforme de l'autonomie (service autonomie)

C'est un EHPAD de taille importante et réparti sur deux sites distincts qui nécessite une organisation particulière et dont la distance peut créer des difficultés en termes de mutualisations et mobilisation du personnel.

## 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 :**

Alice CAILLOT - direction@psf-villefranche06.fr

Le directeur général de l'ARS/ Le représentant de l'Etat dans le département des Alpes-Maritimes.