

**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 intercommunal Les Résidences du Val d'Essonne

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

*EHPAD La Résidence Amodru (La-Ferté-Alais), Résidence Degommier (Cerny), Ehpac Résidence d'Hautefeuille (Saint-Vrain) : établissements fusionnés depuis le 01/01/2024*

**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)*

D3S – Chef d'établissement sur échelon fonctionnel : 2.8 soit 12 768 € annuels.

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

Les Ehpac sont situés dans la communauté de communes du Val-d'Essonne. Elle est située à 35 minutes de Paris par la francilienne, l'autoroute A6 et la RD191. Elle comprend 3 gares RER : Ballancourt-sur-Essonne, Bouray et Marolles en Hurepoix, 27 lignes d'autobus.

**Type de population accueillie :**

Accueil de personnes âgées dépendantes

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

La capacité totale est fixée à 234 places se répartissant de la manière suivante :

Site de Cerny : 68 places d'hébergement permanent, 5 places d'hébergement temporaire ;  
Site de La-Ferté-Alais : 80 places d'hébergement permanent, 4 places d'hébergement temporaire ;  
Site de Saint-Vrain : 76 places d'hébergement permanent, 1 place d'hébergement temporaire.

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

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

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

Madame VIDAL Céline

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

Corinne CORDIER, Maire de Saint-Vrain

**Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :**

Directeur,  
Directeur adjoint

## 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 trois EHPAD publics autonomes ont fusionné le 1<sup>er</sup> janvier 2024 comme cela avait été négocié dans le Cpom 2019-2023, contractualisé avec les autorités de tutelle compétentes (ATC) : l'ARS Ile-de-France et le conseil départemental de l'Essonne. Au vu de la conjoncture économique, les trois EHPAD connaissent une situation financière compliquée ayant conduit l'ancien directeur à saisir, en 2023, la commission départementale de suivi des ESMS PA en difficultés financières. Dans ce cadre-là, une aide d'urgence a été octroyée par l'ARS à l'EHPAD La Résidence d'Hautefeuille et un audit financier, financé par la Banque des territoires, va être lancé au cours de l'année 2024. Les trois EHPAD sont passés, à leur demande, en tarif global en 2023, leur permettant de salarier des médecins libéraux prescripteurs. La prochaine négociation Cpom avec les ATC est prévue en 2025

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

Benoît Costa, inspecteur de l'action sanitaire et sociale, délégation départementale de l'Essonne de l'ARS Ile-de-France

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

Julien Galli – directeur de la délégation départementale de l'Essonne

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre** : les dispositions de la loi sont effectives.
- **Evaluation interne réalisée ou en cours** : dernière évaluation interne réalisée en 2019 – Autoévaluation à réaliser d'ici le 31/12/2024.
- **Evaluation externe réalisée ou en cours** : évaluation externe réalisée en 2019.

Le résultat de l'évaluation doit être transmis aux ATC le 2<sup>e</sup> trimestre 2024.

## 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 dans le secteur médico-social, plus particulièrement dans le domaine gériatrique ;

- Expérience du travail multi-site ;
- Projet de coopération et ouverture sur l'extérieur ;
- Management d'équipes ;
- Conduite du dialogue social ;

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

Mission de l'établissement, de l'organisation et du contexte de l'offre médico-social (PRS...)

- Réglementation relative aux établissements médico-sociaux
- Connaissance des règles techniques et managériales de gestion d'un établissement médico-social dans toutes ses composantes (RH, finances, achats...)
- Elaborer et piloter les choix stratégiques dans la mise en œuvre de projets tel que le CPOM, le projet d'établissement, la démarche qualité etc.

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

Conduite de projet

- Aptitude à la concertation et à la négociation
- Animation des instances consultatives et délibératives
- Capacité à s'insérer dans un réseau de partenariat avec des établissements et services médicosociaux et des établissements de santé ;
- Assurer l'encadrement des équipes
- Capacité à initier, animer et accompagner le changement des organisations et le positionnement stratégique des activités ;

### **Qualités :**

- Intérêt pour le secteur des personnes âgées ;
- Sens du travail en équipe et du collectif favorisant les projets de coopération ;
- Disponibilité ;
- Polyvalence ;
- Autonomie ;
- Sens de la communication (résidents - familles - partenaires – conseils d'administration – institutions etc.) ;
- Être force de proposition ;
- Rigueur, sens de l'organisation et de la négociation ;
- Qualités relationnelles : écoute, impartialité, diplomatie ;
- Réactivité dans la gestion des situations de crise

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

#### **Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :**

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

- Concrétiser les objectifs définis dans le CPOM, le projet d'établissement et les évaluations
- Représenter la structure au niveau local et départemental
- Retrouver une situation financière saine et pérenne

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

Le directeur définit et pilote la stratégie globale de l'établissement. Il est assisté d'un directeur adjoint.

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

Le directeur dispose d'une délégation permanente du Conseil d'Administration pour négocier et signer les conventions de coopération et de partenariat.

Le directeur représente les 3 sites dans le GCSMS départemental « Les EHPAD publics de l'Essonne ».

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

Stratégie :

- Le directeur définit et fait évoluer le projet d'établissement en lien avec l'ARS et en conformité avec le CPOM. Il conduit et évalue la mise en œuvre des orientations stratégiques définies dans le projet d'établissement et dans tous les projets qui le constituent
- Il préside le CSE et anime les réunions des instances CA et CVS
- Il arbitre les choix opérationnels
- Il négocie avec les acteurs externes et internes
- Il définit la politique financière de l'établissement ainsi que la politique qualité
- Il définit l'organisation des services par activités
- Il anime une équipe : directeur adjoint et encadrement de proximité

Finances et comptabilité

- Le directeur encadre et accompagne le service comptabilité dans ses missions. Il contribue au développement des compétences des professionnels du service comptabilité
- Le directeur pilote la politique financière de l'établissement par le suivi de tableaux de bord, la détermination des investissements, la recherche de subvention etc...
- Le directeur réalise les documents financiers et budgétaires (E.P.R.D., E.R.R.D., rapport budgétaire et financier)
- Le directeur pilote la politique d'investissement de l'établissement
- Le directeur assure le lien avec le comptable public
- Le directeur supervise la fonction de facturation résidents
- Le directeur général assure le suivi des marchés publics

Gestion des ressources humaines :

- Le directeur dispose du pouvoir de nomination, organise l'évaluation et dispose du pouvoir disciplinaire sur les personnels de l'établissement
- Le directeur définit la politique des ressources humaines en lien avec le service R.H. Il assure le pilotage et la coordination des dossiers afférents à la carrière des agents, à la maladie et aux contrats
- Le directeur assure les choix stratégiques en matière de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences
- Le directeur pilote et coordonne la politique de formation. Il définit la politique de formation de l'établissement
- Il définit et fait mettre en œuvre la politique de recrutement et leur publication
- Il est responsable de la publication des plannings dans les délais

Gestion administrative :

- Le directeur définit l'organigramme de la structure et la répartition des fonctions ainsi que des délégations de gestion

- Il suit les tableaux de bord et les indicateurs clés (occupation des lits, indicateurs financiers et RH, etc.)
- Il prononce les admissions résidents hébergés

Qualité :

- Le directeur définit la politique qualité de l'établissement en lien avec la cellule qualité
- Il est garant de la bonne gestion du circuit du médicament et de la continuité des soins

La fiche de poste peut être amenée à évoluer.

#### **Principaux projets à conduire :**

- Harmonisation des processus à la suite de la fusion des trois établissements ;
- Achèvement de l'évaluation ;
- Redressement de la situation financière des trois sites

### **IV – INFORMATIONS SUR LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT :**

*En fonction du type d'établissement :*

- *Principaux objectifs du PRS 2023-2028*

#### **Objectifs du PRS**

Relever les défis démographique et capacitaire de l'offre médico-sociale  
Réduire les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès à un accompagnement médico-social  
Former, recruter et fidéliser les professionnels de la santé en Ile-de-France  
Dégager des marges de manœuvre financières, mieux prioriser les financements

#### **Situation de l'établissement au regard des priorités du PRS**

L'établissement s'inscrit pleinement dans les objectifs du PRS, qui seront la colonne vertébrale du futur projet d'établissement.

#### **Projet d'établissement :**

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

Les projets d'établissement 2019-2023 des 3 EHPAD, autonomes jusqu'au 31/12/2024, prévoyaient la réalisation d'objectifs qui pour la plupart ont été atteints.  
Le nouveau projet d'établissement, à élaborer d'ici la fin 2024 (de façon à se caler sur le calendrier des CPOM), s'attachera notamment aux fonctionnements des 3 sites désormais fusionnés.

#### **Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens:**

Signé pour la période 2019-2023. La prochaine négociation est prévue en 2025.

#### **Appartenance à une direction commune :**

Les 3 EHPAD étaient jusqu'au 31/12/2023 gérés par une convention de direction commune.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, les 3 EHPAD sont fusionnés, juridiquement et financièrement.

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

3, situés dans la communauté de communes du Val d'Essonne (environ 15 km entre les 2 sites les plus éloignés).

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

Objet : GSCSM Les Ehpads publics de l'Essonne  
Créé le : 8 novembre 2013  
Nombre de membres : une quinzaine d'Ehpads

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

Conventions sanitaires avec les CH d'Arpajon et le Centre Hospitalier Sud Francilien.  
Adhésion au réseau SPES (soins palliatifs).  
Convention d'HAD avec les organismes Santé Services et Croix Saint-Simon.

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable
- 

Tableau : dernier compte administratif

EHPAD d'Hautefeuille

| CHARGES    | COMPTE ADMINISTRATIF (n-2) | EPRD (n-1) | COMPTE ADMINISTRATIF (n-1) |
|------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| Groupe I   | 0.494                      | 0.503      | 0.711                      |
| Groupe II  | 3.603                      | 3.675      | 3.782                      |
| Groupe III | 1.398                      | 1.315      | 1.299                      |
| Total      | 5.496                      | 5.494      | 5.793                      |

| RECETTES   | COMPTE FINANCIER (n-2) | EPRD (n-1) | COMPTE FINANCIER (n-1) |
|------------|------------------------|------------|------------------------|
| Groupe I   | 4.608                  | 4.392      | 5.120                  |
| Groupe II  | 0.268                  | 0.199      | 0.281                  |
| Groupe III | 0.452                  | 0.424      | 0.484                  |
| Total      | 5.328                  | 5.016      | 5.886                  |

(Montant par titre en M€)

EHPAD Degommier

| CHARGES    | COMPTE ADMINISTRATIF (n-2) | EPRD (n-1) | COMPTE ADMINISTRATIF (n-1) |
|------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| Groupe I   | 0.569                      | 0.591      | 0.790                      |
| Groupe II  | 3.370                      | 3.608      | 3.586                      |
| Groupe III | 0.740                      | 0.664      | 0.657                      |
| Total      | 4.680                      | 4.864      | 5.035                      |

| RECETTES   | COMPTE FINANCIER (n-2) | EPRD (n-1) | COMPTE FINANCIER (n-1) |
|------------|------------------------|------------|------------------------|
| Groupe I   | 3.744                  | 3.805      | 4.483                  |
| Groupe II  | 0.189                  | 0.165      | 0.302                  |
| Groupe III | 0.101                  | 0.103      | 0.086                  |
| Total      | 4.035                  | 4.075      | 4.871                  |

(Montant par titre en M€)

EHPAD Amodru

| CHARGES    | COMPTE ADMINISTRATIF (n-2) | EPRD (n-1) | COMPTE ADMINISTRATIF (n-1) |
|------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| Groupe I   | 0.688                      | 0.753      | 0.936                      |
| Groupe II  | 3.602                      | 3.824      | 3.810                      |
| Groupe III | 1.254                      | 1.179      | 1.368                      |
| Total      | 5.546                      | 5.735      | 6.115                      |

| RECETTES   | COMPTE FINANCIER (n-2) | EPRD (n-1) | COMPTE FINANCIER (n-1) |
|------------|------------------------|------------|------------------------|
| Groupe I   | 4.953                  | 4.871      | 5.488                  |
| Groupe II  | 0.200                  | 0.205      | 0.265                  |
| Groupe III | 0.155                  | 0.221      | 0.228                  |
| Total      | 5.308                  | 5.298      | 5.982                  |

(Montant par titre en M€)

**Pour les EHPAD :**

- Montant du budget hébergement :
  - o EHPAD d'Hautefeuille : 3 100 170.79 €.
  - o EHPAD Degommier : 2 524 705.89 € ;
  - o EHPAD Amodru : 3 244 049.58 €.
- Montant du budget dépendance :
  - o EHPAD d'Hautefeuille : 813 898.39 €.
  - o EHPAD Degommier : 790 619.84 €.
  - o EHPAD Amodru : 930 659.20 €.
- Montant du budget soins :
  - o EHPAD d'Hautefeuille : 1 878 828.88 €.
  - o EHPAD Degommier : 1 720 021.90 €.
  - o EHPAD Amodru : 1 940 594.77 €.

**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 (n-1) :**

- EHPAD d'Hautefeuille : 93 001.34 €.
- EHPAD Degommier : - 163 811.20 €.
- EHPAD Amodru : - 132 767.22 €.

**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 |
|-----------------------------|---------------------------|
| Hautefeuille : 124 458.45 € | 306 165.74 €              |
| Degommier : 190 804.22 €    | 103 167.98 €              |
| Amodru : 173 348.40 €       | 331 098.55 €              |

*Pour les recettes :*

| MONTANT DES EMPRUNTS | MONTANT DES AMORTISSEMENTS | MONTANT DES PROVISIONS | AUTRES (Autofinancement, subvention...) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---|
| Hautefeuille : /     | 570 910.79 €               | /                      | 66 175.41 €                             |
| Degommier : /        | 387 395.67 €               | /                      | 51 799.65 €                             |
| Amodru : /           | 605 045.34 €               | /                      | 69 489.34 €                             |

**Indicateurs de performance financière : dégradés.**

Taux de marge brute n-2/n-1

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

Durée apparente de la dette n-2/n-1

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

2 des 3 EHPAD ont été entièrement reconstruits ces 15 dernières années.  
 Une réflexion sur le bâti de l'EHPAD Degommier sera à mener dans les prochains mois et constituera alors l'essentiel du programme d'investissement.

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur : 0.5 ETP pour chacun des 3 EHPAD.
- dont médecin traitant : 0.5 ETP recrutés pour les EHPAD Degommier et Amodru, 0.5 ETP à recruter pour l'EHPAD d'Hautefeuille.

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 2 ETP Direction, 9 ETP agents administratifs (dont 1 AAH et 1 ACH), soit 3 ETP par EHPAD.
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 1 cadre de santé par EHPAD, 4 ETP d'IDE par EHPAD, de 20 à 25 ETP d'AS/AMP par EHPAD
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 6 ETP animateurs (2 par EHPAD), 1 ETP psychologue par EHPAD.
- dont personnel médicotechniques : /
- dont personnel de rééducation : 0.5 ETP d'ergothérapeute, 0.5 ETP de psychomotricien.
- dont personnels techniques ouvriers : 2 ETP d'ouvriers par EHPAD, 2 ETP de cuisiniers sur l'EHPAD de Degommier.
- dont personnels hôteliers : 20 à 25 ETP par EHPAD.

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

Quelques difficultés de recrutement pour les personnels soignants, IDE et AS, liées à la situation géographique des établissements.

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

**Taux d'absentéisme :** évolution positive pour les EHPAD d'Hautefeuille et Degommier en 2023, dégradation sensible pour l'EHPAD Amodru.

**Taux de turn-over :** conformes aux établissements du même type.

**Nombre moyen de jours de formation par agent :** plans de formation respectés.

**V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 :**

- Hautefeuille : 27 299
- Degommier : 25 440
- Amodru : 28 880

**Taux d'occupation en n-1 :**

- Hautefeuille : 98.41 %
- Degommier : 102.50 % (occupation de résidents en hébergement permanent dans des places d'hébergement temporaire)
- Amodru : 98.90 %

**Derniers GMP/PMP validés :**

- Hautefeuille : GMP = 823 / PMP = 278
- Degommier : GMP = 773 / PMP = 202
- Amodru : GMP = 776 / PMP = 259

**Convergence tarifaire en cours : /**



**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 3 EHPAD ont un taux d'occupation satisfaisant et sont attractifs au regard d'une offre majoritairement composée d'EHPAD privés lucratifs.

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

RAS.

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

**Points forts :**

Une offre couvrant les besoins en places du Val d'Essonne  
Une tarification globale permettant de salarier des médecins prescripteurs  
Une offre différenciée : Pasa, unités de vie protégée...

**Axes d'amélioration :**

Une situation financière à assainir

## **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 :**

**Madame Céline VIDAL, directrice par intérim.**

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