

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 :

L'établissement, situé sur la commune de Terrasson, dispose du statut d'EHPAD public autonome.

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

NC

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)

CN 3 /HC 2.8

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

L'EHPAD La Roche Libère est situé sur les hauteurs de la ville de Terrasson-Lavilledieu, à l'Est de la Dordogne. Terrasson est « limitrophe » à la Corrèze et se situe à 30 minutes de Brive la Gaillarde (centre hospitalier le plus proche).

Un projet de construction sur un nouveau site est en cours. L'établissement sera toujours situé sur la commune, mais en proximité directe de la gare ainsi que des services administratifs et du groupe scolaire.

Un SSIAD est rattaché à l'établissement. A ce jour, il dispose d'une antenne sur Terrasson et d'une antenne à Montignac, mais ce territoire est amené à évoluer dans le cadre de la réforme des Services Autonomie à Domicile (SAD).

Type de population accueillie :

Personnes âgées dépendantes et/ou atteintes de la maladie d'Alzheimer ou apparentée

Services autorisés et nombre de lits/places

EHPAD : 80 places hébergement permanent
2 places hébergement temporaire

+ SSIAD 62 places (57 places personnes âgées et 5 places personnes handicapées)

Statut de l'établissement :

Autonome

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Madame Manon COUTIER

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

Monsieur Jean BOUSQUET – Maire de la Ville de Terrasson

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

Directeur d'établissement

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

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

COUTIER Manon, directrice

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

Marie-Adélaïde SIBI
Gestionnaire FPH
ARS –Délégation départementale de Dordogne
Bâtiment H – Cité Administrative
18, rue du 26^{ème} Régiment d'Infanterie
24000 PERIGUEUX

- **Outils de la loi du 02/01/2002 mis en œuvre :**
 - **Evaluation de l'EHPAD** : programmée pour juin 2027
 - **CPOM médico-social** : application à partir du 1^{er} janvier 2022
 - **Conseil de la vie sociale** : élections en 2023
 - **Livret d'accueil, contrat de séjour, règlement intérieur** : documents à jour

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 :

- Stabilité dans le poste ;
- Dynamisme et prise d'initiatives ;
- Rigueur et professionnalisme ;
- Maîtrise des relations avec :
 - * les patients / les résidents ;
 - * les familles ;
 - * le personnel ;
 - * les autres structures du département

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

- Très bonne connaissance de la réglementation médico-sociale
- Compétence dans la conduite de projet

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

- Compétences en matière de management ;
- Compétences budgétaires et financières ;
- Bonnes connaissances en RH ;
- Capacité à travailler en équipe ;
- Capacité au dialogue et à la discussion avec les partenaires ;
- Aptitude à fixer des objectifs, les suivre et évaluer leur réalisation.

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 est sous CPOM depuis le 1^{er} janvier 2022.

Le projet d'établissement a été mis à jour en 2024 et est effectif à compter de 2025.

L'établissement coopère avec les établissements Nord Dordogne sur plusieurs sujets, bien que cette coopération ne soit pas organisée sous forme de GCSMS. Ainsi, le marché alimentaire a été conclu avec ces établissements et certaines formations ou projets peuvent être mutualisés.

Bien que situé en Dordogne, l'établissement est très proche de la Corrèze et le Centre Hospitalier de référence est celui de Brive-la-Gaillarde.

Un autre EHPAD (privé à but lucratif) est implanté sur la commune de Terrasson, avec lequel il pourrait être pertinent de développer un partenariat.

L'évaluation PATHOS doit avoir lieu au premier semestre 2025 mais En l'absence d'un médecin coordonnateur dans l'établissement, un décalage de celle-ci est envisagé, en lien avec un médecin externe à la structure.

L'établissement se forme depuis fin 2024 à la méthode d'accompagnement Carpe Diem et a pour projet de généraliser cette formation à tous les professionnels d'ici fin 2026.

Un projet de reconstruction de l'établissement sur un nouveau terrain (même capacitaire) est en cours depuis de longues années. Le projet a connu de multiples complications mais est enfin lancé : l'établissement a acquis un terrain et le concours de maîtrise d'œuvre est en cours. Le projet est soutenu par l'ARS et par le Conseil départemental. L'établissement est assisté par le mandataire TERREN (ex SEMIPER) sur ce projet.

Dans le cadre de la réforme des Services Autonomie à Domicile, dans laquelle est impliqué le SSIAD de Terrasson, des enjeux de modification de territoire d'intervention et de rapprochement avec les service d'aides et d'accompagnement à domicile sont à prévoir. Ainsi, le SSIAD de Terrasson devra travailler à sa mise en place avec les CIAS du Pays de Fénelon et du Terrassonnais. L'antenne de Montignac ne devrait donc plus dépendre du SSIAD de Terrasson et ce dernier devra développer une activité de soin sur la communauté de communes du Pays de Fénelon, jusqu'alors dépourvue d'une offre SSIAD sur une partie de son territoire.

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

L'établissement dispose d'une équipe pluridisciplinaire.

La direction est assistée d'une équipe de 3 agents administratifs (accueil et admissions / comptabilité (80%) / ressources humaines), d'une cadre de santé à temps plein, et d'une qualitiennne à 80%.

Un poste de médecin coordonnateur à 0.5 ETP est prévu mais le médecin a démissionné en janvier 2025.

L'établissement dispose également d'une psychologue à 70%, d'une ergothérapeute à 50%, d'une animatrice à 100%.

Le SSIAD est géré par un IDEC (présent depuis de très nombreuses années dans la structure), accompagné d'une secrétaire à temps plein. La qualitiennne intervient également sur le SSIAD. Une équipe d'aides-soignantes complète l'organigramme.

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

Groupement d'achats alimentaires avec les EHPAD Nord Dordogne

Comité éthique inter-établissements avec l'EHPAD de Mansac et l'EHPAD de Thenon

Convention avec l'Equipe mobile de soins palliatifs et l'HAD du CH de Sarlat

Adhésion au CGS Nouvelle-Aquitaine

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

L'établissement est depuis quelques années en déficit. S'il dispose d'une trésorerie importante, il doit veiller à ne pas la dégrader car elle doit être mobilisable pour financer (en partie) le projet du nouvel EHPAD.

Les documents budgétaires sont élaborés principalement par la direction. L'adjoint en charge des finances ne participe pas à l'élaboration de la stratégie budgétaire.

Les ressources humaines sont gérées principalement par l'adjoint administratif en charge des RH.

Face à l'absentéisme ponctuel, l'EHPAD a recours à Hublo ainsi que de manière ponctuelle à l'intérim. Un partenariat avec la Plateforme Territoriale Solidaire (PTS 24) sera à envisager.

Principaux projets à conduire :

- Poursuivre le développement de la méthode d'accompagnement Carpe Diem au sein de la structure
- Conduire le projet de reconstruction de l'EHPAD
- Mener à bien la réforme des Services Autonomie à Domicile (SAD)

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)

- Structurer la prise en charge de la personne âgée dans une logique de continuité et de filière.
- Inscrire l'établissement dans une logique de proximité et de gradation de la prise en charge des résidents.
- Allier proximité, qualité et sécurité des prises en charges pour les résidents.
- Favoriser et s'inscrire dans la construction du parcours de santé de la personne âgée sur le territoire en participant à sa fluidité et sa continuité.
- Promouvoir les bonnes pratiques et la démarche qualité en médico-social.

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

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

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

Projet d'établissement :

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

Le projet d'établissement vient d'être révisé, à travers une démarche participative (comité de pilotage + groupes de travail). Il est effectif à compter de 2025 (sera présenté aux instances d'avril)

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens : En vigueur depuis le 1^{er} janvier 2022 (fiches actions relatives à la télémedecine, à l'ouverture de l'EHPAD sur la ville, à la prévention de la dénutrition, à la prévention des chutes, à la santé bucco-dentaire, à la création d'un comité éthique inter-établissements, à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, à l'approfondissement de la démarche qualité et au développement de l'hébergement temporaire).
Coupe PATHOS prévue en 2025.

Appartenance à une direction commune : Non Concerné

Nombre total de sites et distance entre chacun :

Un seul site pour l'EHPAD.
2 antennes SSIAD : Terrasson et Montignac (20 km)

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

GCSMS 47

Autre forme de coopération (à préciser) :

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

- Charges et recettes du résultat comptable

Pour l'EHPAD :

Charges : 4 583 552.84 €

Recettes : 4 313 529.66 €

Déficit : 270 023.18 €

Pour le SSIAD :

Charges : 1 188 258.43 €

Recettes : 1 161 588.87 €

Déficit : 26 669.56 €

Commentaires sur la situation budgétaire :

Déficits depuis plusieurs années sur l'EHPAD, qui peut s'expliquer par plusieurs raisons :

- Inflation (hausse très importante sur les énergies + l'alimentation)
- Revalorisations indiciaires et salariales non compensées en intégralité
- Provision pour renouvellement des immobilisations très importante (dans le cadre du projet architectural – 300 000€ en 2025)
- Taux d'occupation difficile à maintenir
- Coût de l'absentéisme

- **Plan de financement de l'exercice 2025**

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
35 000 €	-

Pour les recettes :

MONTANT CAF	MONTANT DES EMPRUNTS	SUBVENTIONS / AUTRES RESSOURCES
48 720.27 €	-	110 001.10 €

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute 2025 : - 0.89 %

Taux de CAF 2025 : 0.83 %

Durée apparente de la dette 2025 : -

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

PPI dans le cadre du projet de reconstruction – élaboré en lien avec le Conseil Départemental.

- **Les ressources humaines**

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

Effectifs stables, peu de turnover sur l'EHPAD.

Effectifs particulièrement stables sur le SSIAD, aucun turnover.

Difficulté à recruter un médecin coordonnateur depuis le départ du médecin en poste fin janvier 2025
Moyenne d'âge relativement élevée parmi les soignants (fatigabilité accrue et nécessité d'anticiper des départs à la retraite successifs dans les années à venir.
Equipe soignante composée quasi-exclusivement d'aides-soignants diplômés.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux absentéisme : 10%

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 : 27 665 (dont 373j Hébergement temporaire) + 262 j d'hospitalisation + 40 J de congés

Taux d'occupation en n-1 : EHPAD : 93% / SSIAD : 92%

Derniers GMP / PMP validés : 786 / 256

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... :

L'établissement connaît depuis quelques temps un taux d'occupation insuffisant, principalement en raison de la vétusté du bâtiment mais aussi du nombre important de chambres doubles, très peu attractives et difficiles à remplir.

Il ne semble pas y avoir trop de concurrence liée à la présence d'un autre EHPAD sur la commune, car une forte différence de tarif est constatée, les deux établissements n'attirent donc pas la même population.

La proximité avec la Corrèze est plutôt un avantage car le prix de journée est moins élevé sur l'établissement que dans les établissements corréziens en proximité directe. De plus, l'hôpital de Brive fournit de nombreuses demandes d'admission.

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

Cf. difficultés relatives au taux d'occupation ci-dessus.

Hébergement temporaire à dynamiser (taux d'occupation d'environ 50% sur les dernières années).

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

EHPAD

Points forts :

- Equipe stable, globalement investie et bienveillante
- Pluridisciplinarité
- Démarche qualité très développée grâce à la présence d'une qualitiennne
- Engagement en cours dans la démarche Carpe Diem

Points faibles :

- Déficits successifs
- Difficultés relatives au taux d'occupation
- Encadrement de proximité insuffisant
- Absence de médecin coordonnateur

SSIAD

Points forts ;

- Encadrement très présent
- Equipe soudée et particulièrement stable

Points faibles :

- Vigilance quant à la réforme SAD (présence politique très forte + nécessité d'une communication renforcée auprès des équipes de l'antenne de Montignac)

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, CPOM, compte administratif n-1 ou autres documents budgétaires.

Personne à contacter pour la communication de ces documents :

Manon COUTIER, Directrice par intérim
direction@ehpad-terrasson.fr
05.53.51.49.49

Le

Le directeur général de l'ARS Nouvelle-Aquitaine