

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 Les Madrépores - EHPAD public autonome
Commune des Anses d'Arlet (sud de la Martinique)

Préciser les établissements concernés en cas de direction commune :

Sans objet

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)

Classe normale : **3**
Hors classe : **2,8**

Situation géographique, environnement, moyens de communication :

La ville de Les Anses d'Arlet est située au **sud-ouest de la Martinique à 34 km de la capitale Fort-de-France**. Entre la mer des Caraïbes et les villes limitrophes du Diamant et des Trois-Ilets au nord-est.

Elle s'étend sur 25,9 km² et compte sur son territoire une vingtaine de quartiers et de lieux dits. Elle compte **3 924 habitants** (source Insee). En 2020, la ville des Anses d'Arlet a remporté le titre de 2^{de} ville préférée des Français.

Elle est membre de la Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud de la Martinique qui compte 12 communes.

C'est une ville côtière ouverte sur la mer des Caraïbes et dans le prolongement d'une zone littorale touristique (*Les Anses d'Arlet, Diamant, Trois-Ilets*). A l'écart des grands centres et à proximité des transports maritimes (*Trois-Ilets*).

Type de population accueillie :

Personnes âgées de plus de 60 ans qui ont besoin d'aide et de soins au quotidien (dépendantes)

Services autorisés et nombre de lits/places

50 places d'hébergement classique dont :
12 places d'Unité d'Hébergement Renforcée (UHR)
14 places de PASA autorisées en décembre 2022

Statut de l'établissement :

☒ **Autonome**

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

Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :

Guy **ELISABETH** - Directeur du CH Nord Caraïbe (**CHNC**)

Nom - Prénom - Statut du Président du Conseil d'Administration :

Eugène **LARCHER** – Président de CA et Maire de la ville des ANSES D'ARLET

Organigramme de direction indiquant les responsabilités et le positionnement hiérarchique :

cf. organigramme joint.

II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Unique EHPAD a public autonome implanté dans le sud de la Martinique, l'établissement a été reconstruit entre 2015 et 2017, et les résidents l'ont intégré au cours du 3e trimestre 2018.

Ce nouvel établissement adopte une architecture de type « village », avec des espaces de vie privés et collectifs, répartis sur deux niveaux.

Il répond aux besoins de la population vieillissante du Sud Caraïbes en proposant des actions innovantes pour garantir le bien-être de ses résidents.

Face au vieillissement accéléré de la population martiniquaise, l'EHPAD Les Madrépores devra faire évoluer ses modalités d'accompagnement et renforcer son ouverture vers la ville, en collaboration avec les autorités de tarification et de contrôle, afin de répondre aux besoins croissants d'accompagnement sur son territoire.

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

Valérie **GERMANY**
Responsable du Département Etablissements de Santé (**DES**)
Direction de l'Offre de Soins et de l'Autonomie (DOSA)

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

Christelle **LITAN**
Directrice de l'Offre de Soins et de l'Autonomie

Catherine **MURAT**
Directrice Déléguée à l'Offre de Soins

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :** OUI – projet d'établissement (2017-2021) à renouveler
- **Evaluation interne réalisée ou en cours :** réalisée en 2021
- **Evaluation réalisée ou en cours :** à réaliser en 2025 (cf. arrêté de programmation ARS/CTM des évaluations des ESSMS)

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 en chefferie d'établissement
- Aptitude à encadrer des équipes pluridisciplinaires, en favorisant le développement des compétences et du savoir-faire du personnel
- Aisance relationnelle et capacité à dynamiser un groupe
- Compétence dans l'animation de réunions de concertation ou de négociation
- Capacité d'arbitrage
- Compétence en négociation et en mise en œuvre des objectifs du CPOM

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

- Connaissance des codes sociaux et culturels de l'Outre-Mer, en particulier de la Martinique
- Bonne maîtrise des enjeux de santé spécifiques à la Martinique
- Maîtrise des techniques de conduite du changement, de gestion de projet et de programmes, notamment dans le cadre des projets de coopération
- Compétences en négociation et gestion des conflits
- Maîtrise des domaines financiers et de la gestion des ressources humaines

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

- Connaissance approfondie des politiques sanitaires et médico-sociales et des différentes formes de prise en charge (à domicile et en institution)
- Connaissance des populations locales et de leurs attentes
- Aptitude en matière de communication, tant interne qu'externe

III - MISSIONS ET ACTIVITES

Missions générales, permanentes et spécifiques dans les domaines suivants :

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

Les orientations stratégiques de l'établissement se déclinent en cinq grands axes :

- **Diversifier l'offre d'accompagnement** afin de répondre aux besoins évolutifs de la population
- **Développer les partenariats** et renforcer l'intégration de l'EHPAD au sein du GHT Martinique (GHT 972)
- **Poursuivre la démarche** de promotion de la bientraitance, en mettant l'accent sur l'amélioration continue des pratiques et la prévention de la maltraitance
- **Continuer la professionnalisation des équipes**, avec une adaptation continue des compétences face à des offres d'accompagnement diversifiées et des prises en charge de plus en plus complexes
- **Développer les approches non médicamenteuses** pour mieux répondre aux attentes des usagers (résidents, familles) : concept Snoezelen, Noctambule, relaxation par la musique avec l'outil Music Care, aromathérapie, balnéothérapie, etc.

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

L'équipe administrative actuelle se compose comme suit :

- ⇒ Une Directrice (intérim de direction en cours)
- ⇒ Une gestionnaire budget/finances/économat
- ⇒ Une gestionnaire administrative (secrétariat de direction + gestion de la paie + gestion de la formation)
- ⇒ Un psychologue

Cette équipe pourra être complétée par un Assistant de Service Social auprès des familles

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

Inscription dans les réseaux locaux de prévention et de soins, tels que la prise en charge de la douleur, l'hygiène, Alzheimer, etc.

Intégration de l'EHPAD dans le GHT Martinique, créé au 1er janvier 2023, afin d'améliorer la qualité du parcours de soin et de maîtriser le coût de l'accompagnement

Conventions d'intervention signées avec :

- ⇒ L'HAD Clinique de la Tour (Hospitalisation à Domicile)
- ⇒ Le DAC (Dispositif d'Appui à la Coordination)
- ⇒ EMIL (Equipe Mobile d'Intervention Logistique)
- ⇒ APA (Activité Physique Adaptée - sport et activité adaptée)
- ⇒ L'Équipe Mobile de Gériopsychiatrie
- ⇒ Le CH Marin (Centre Hospitalier Marin)

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

- ⇒ **Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action d'assainissement** de la situation financière de l'établissement
- ⇒ **Finaliser des solutions de reclassement** pour 5 agents de l'établissement afin de contribuer à l'amélioration de la situation financière

Principaux projets à conduire :

- Poursuivre le déploiement du programme ESSMS numérique
- Renouveler le projet d'établissement (2021-2026) et les autres outils de la loi 2002-2 (reste à mettre en place le conciliateur + la mise à jour du règlement de fonctionnement)
- Négociation et signature du CPOM
- Déployer la démarche d'évaluation ESSMS
- Poursuite du travail d'ouverture de l'EHPAD vers l'extérieur
- Projet de PASA à déployer
- Démolition de l'ancien site (distant de 8m du site actuel) pour envisager de diversification de l'offre actuelle
- Poursuivre le travail sur les LDG de l'établissement et participation active aux LDG territoriale

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)

PRS 3 – les priorités à 5 ans

- renforcer et mieux coordonner l'offre de prévention de la perte d'autonomie sur le territoire
- renforcer le repérage précoce des situations de fragilité
- Favoriser le virage domiciliaire des personnes âgées
- Renforcer l'offre de service à destination des personnes âgées sur le territoire
- Améliorer la qualité, l'accompagnement et le parcours de la personne âgée en amont et en aval
- Renforcer la coordination entre les acteurs accompagnant les personnes âgées
- Améliorer l'observation et la recherche dans le champ du vieillissement

Les principales évolutions de l'offre envisagées sont :

- + le développement de l'offre gériatrique en proximité et des Services d'Autonomie à Domicile (SAD)
- + L'EHPAD à domicile et des petites unités d'hébergement collectifs pour personnes âgées
- + la structuration d'un gérontopole articulé avec le CREA

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

L'EHPAD Les Madrépores s'est inscrit dans le développement et la diversification de son offre en répondant aux appels à projets, afin d'adapter la prise en charge des résidents en fonction de leurs besoins. Deux nouvelles unités ont ainsi été créées :

- Une UHR (Unité d'Hébergement Renforcé) de 12 places
- Un PASA (Pôle d'Activités et de Soins Adaptés) de 14 places, contribuant à la prise en charge non médicamenteuse des résidents.

L'établissement s'engage également à formaliser ou à développer des complémentarités avec les autres acteurs des secteurs sanitaire et médico-social, en signant, le cas échéant, des conventions de partenariat, notamment dans le cadre de l'organisation des parcours de vie des résidents (autres EHPAD, centre hospitalier proche pour les soins somatiques, soins médicaux et de réadaptation, PAPD, unité de soins de longue durée...).

Un accent particulier devra être mis sur la recherche de mutualisation des moyens entre établissements, dans l'optique d'une plus grande efficacité globale.

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

Le plan d'actions du **schéma de l'Autonomie (2018-2023)** se décline en 5 grands axes stratégiques :

- ⇒ Préserver et développer l'autonomie de toutes et de tous pour rendre la société martiniquaise plus inclusive
- ⇒ Faciliter le parcours de vie pour maintenir l'autonomie
- ⇒ Renforcer l'accompagnement au domicile et l'aide aux aidants
- ⇒ Diversifier et développer des solutions innovantes d'accueil et d'hébergement
- ⇒ Anticiper les évolutions socioéconomiques pour préserver l'autonomie

Ces axes stratégiques sont déclinés en objectifs et plans d'actions

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 actuel 2017-2021 arrivé à terme devra faire l'objet de concertation avec les professionnels et les instances conformément à la réglementation en vue de sa réécriture pour définir la stratégie de fonctionnement pour les 5 prochaines années.

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

Projet de CPOM en cours

Signé pour la période de

Appartenance à une direction commune :

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

Nombre total de sites et distance entre chacun :

SO

Appartenance à un (ou plusieurs) GCSMS :

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

Autre forme de coopération (à préciser) :

Etablissement partie au GHT de Martinique (GHT 972) depuis le 1er janvier 2023

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

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	COMPTE ADMINISTRATIF 2022	EPRD 2023	COMPTE ADMINISTRATIF 2023
Groupe I	398 160,41	1 499 938,87	1 501 207,14
Groupe II	3 110 637,13	4 903 401,41	4 843 775,48
Groupe III	540 236,72	919 080,10	591 190,19
Groupe IV			
Total	4 049 034,26	7 322 420,38	6 936 172,81

RECETTES	COMPTE FINANCIER 2022	EPRD 2023	COMPTE FINANCIER 2023
Groupe I	3 949 628,90	6 059 146,78	6 050 557,60
Groupe II	290 877,32	668 068,16	662 033,38
Groupe III	0.00	00,00	00.00

Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : **1 825 124,96**
- Montant du budget dépendance : **449 542,95**
- Montant du budget soins : **4 437 923,07**

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) : - 223 581,83 €**

Le résultat d'exploitation est déficitaire à -223 581,83 €, malgré une aide FIR de 608 800 €. La CAF atteint 107 585,17 €, mais reste insuffisante pour couvrir les mensualités d'emprunt de 405 190 €. Sans aides, l'établissement ne pourrait faire face à ses échéances. L'établissement a également bénéficié en 2024 de 2M€ d'aide exceptionnelle pour commencer à apurer ses dettes.

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

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)

Indicateurs de performance financière :

Taux de marge brute n-2/n-1 :

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 : **107 585,17€**

Durée apparente de la dette n-2/n-1 :

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

Etablissement actuel récent.

Projet de Démolition des bâtiments de l'ancien site distant de 8m du nouveau site (site actuel) coût de l'opération évalué à 84 000€.

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

ETP médicaux

- dont médecin coordonnateur : **0,40 ETP** → un médecin coordonnateur a été recruté par l'établissement depuis le 1^{er} septembre 2022

ETP non médicaux : 47,95

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

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : **36,95**

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : **2**

- dont personnels médicotechniques : **0**

- dont personnel de rééducation : **0**

- dont personnels techniques ouvriers : **6**

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

Le personnel habite pour la plupart à proximité de l'établissement, ce qui favorise la gestion au quotidien. Le taux d'encadrement est faible, le recrutement de personnel qualifié ne peut se réaliser que par des vacances selon les besoins.

5 agents (dont une IDE) ont fait l'objet d'une procédure de reclassement suite à des déclarations d'incapacité pour raison de santé. Il reste à trouver des solutions de reclassement pour ces agents → cela pourrait contribuer à améliorer la situation financière de l'établissement.

Le taux d'absentéisme s'est dégradé, en grande partie en raison de plusieurs absences de longue durée parmi les agents.

Quelques indicateurs de RH (source bilan social) :

Taux d'absentéisme : 14,47%

Taux de turn-over : très faible (relative stabilité)

Nombre moyen de jours de formation par agent :

V – 2) Activité

Nombre de journées réalisés en n-1 : 17 539

Taux d'occupation en n-1 : 96,10%

Derniers GMP/PMP validés : respectivement de 805,96 et 934,89

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... :

Etablissement récent situé au cœur de la ville et offrant aux résidents un véritable lieu de vie.
Il est le seul EHPAD public autonome de la zone sud et n'a pas de problème d'admission puisqu'il est éligible au 100% d'aide sociale.
Les 14 places de Pôle d'Activité et de Soins Adaptés, autorisé depuis décembre 2022 vient appuyer l'action de l'établissement dans la prise en soins des résidents dont les capacités fonctionnelles et sensorielles ont besoin d'être remobilisées.

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

Le taux d'occupation affiché de l'EHPAD les MADREPORES est satisfaisant. L'EHPAD dispose d'une UHR et d'un PASA autorisé en décembre 2022.

VII- SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Avec une capacité de 50 places, cette structure, reconstruite et mise en service en 2018, offre un cadre de vie agréable aux résidents. Elle prend en charge les personnes atteintes de troubles cognitifs au sein de l'Unité d'Hébergement Renforcé et du Pôle d'Activité et de Soins Adapté (non encore en service).

L'EHPAD a également développé une approche non médicamenteuse à travers diverses activités, telles que :

- ☞ Stimulation multi-sensorielle (snozélen)
- ☞ Massage bien-être
- ☞ Aromathérapie
- ☞ Réflexologie plantaire, etc.

Points d'attention :

- La situation financière, notamment en ce qui concerne le remboursement de l'emprunt AFD
- La réécriture du projet d'établissement
- L'inscription dans la démarche de contractualisation, avec un objectif de mise en œuvre qui devait être 2024
- L'actualisation des outils prévus par la loi 2002-2
- La réorganisation des services
- La poursuite des projets structurants de l'établissement

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 :

Le Directeur par intérim – M. Guy ELISABETH

Le directeur général de l'ARS Martinique