

**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 :**

*Préciser la commune, la raison sociale, la nature juridique : communal, intercommunal ; Le type d'établissement : **EHPAD public autonome de Croisilles***

**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)*

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

**L'E.H.P.A.D de Croisilles est située en milieu rural à 15 kilomètres de la ville d'Arras et à 12 kilomètres de la ville de Bapaume.**

**Implantée dans un village de 1800 habitants y compris les 107 résidents de l'E.H.P.A.D, sa zone d'attraction s'étend au-delà des limites du département, dans l'ex-Picardie et dans le département du Nord.**

**Type de population accueillie :**

**Services autorisés et nombre de lits/places : Autorisée : 104 lits d'hébergement permanent dont 12 en unité de vie Alzheimer, 3 lits d'hébergement temporaire et 6 places d'accueil de jour.**

**Statut de l'établissement :**

☒ **Autonome**

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

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

**Madame VINCENT Claire <Claire.VINCENT@gh-artoisternois.fr>**

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

**Monsieur Gérard DUE, Maire de Croisilles**

**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'E.H.P.A.D de Croisilles est un établissement public autonome de la Fonction Publique Hospitalière. Jusqu'au 10 juin 2016, il pouvait accueillir 89 résidents (capacité autorisée). Le bâtiment, mis en service en 1971, avait été étendu en 1987.

Il était né de la volonté des élus de la commune de Croisilles de répondre aux besoins de leur population âgée. L'implantation dans le village a été influencée par la possibilité d'y accueillir, dans des conditions favorables, un terrain de qualité proche de l'ensemble des services et commerces de la commune.

En 2016, l'Ehpad de Croisilles s'est transformé, avec la mise en service, sur un nouveau site, d'un bâtiment. Le bâtiment précédent ne sera plus occupé par les activités de l'Ehpad. Un processus de vente est en cours.

Le nouvel EHPAD est alors dénommé « L'Orée des Champs » et est situé au 1er Rue François Mitterrand à Croisilles.

Une augmentation de capacité a été intégrée à la reconstruction : de 89 places autorisées à 107 places autorisées comprenant : 12 places en unité de vie Alzheimer, 3 places d'hébergement temporaire et 92 places d'hébergement permanent.

Un accueil de jour de 6 places viendra compléter cette diversification des modes de prise en charge.

La reconstruction a débuté en 2014, grâce à l'opérateur Pas-de-Calais Habitat. La fin des travaux a eu lieu au 1er trimestre 2016. La Commission de sécurité s'est prononcée favorablement sur l'ouverture le 2 mai 2016, puis la Commission de conformité favorablement le 30 mai 2016.

Le « profil des résidents » évolue : de plus en plus âgés (moyenne d'admission > 84.40 ans et 36 résidents de + de 90 ans), de plus en plus dépendants (44 résidents en Gir 1-28)

**Au titre du « budget » 2021, le GMP a été fixé à 742.00.**

Il correspond à l'évolution globale de la dépendance suite au déménagement dans les nouveaux locaux.

Le bâtiment est séparé en 7 unités de vie correspondant pour chacune à un niveau de dépendance, pouvant être très variable : ex : 828 aux Bleuets et 557 aux Hortensias.

□ L'Ehpad a mis en place un étage d'hébergement avec des personnes âgées plus dépendantes (GIR 1 et 2 en priorité) afin de renforcer les moyens humains dans ces lieux et donc de ne pas « diluer » ces moyens sur tout l'établissement, qui augmenterait la charge de travail.

Le Pathos Moyen Pondéré (PMP) mesure quant à lui le niveau de prestations fourni par l'établissement pour la prise en charge des soins médicaux. Il est également en augmentation, passant par exemple de 159 en 2008 à 192 en décembre 2012.

La dernière coupe PATHOS a été faite et validée fin 2020 : elle reflète l'évolution du public accueilli.

**Le Pathos Moyen Pondéré atteint 250. Il reste la base de travail de l'Ehpad.**

L'établissement dispose d'un poste de médecin coordonnateur depuis 2002 : 0.5 ETP puis 0.6 ETP depuis 2016 (poste vacant depuis janvier 2018). Les recherches de médecin ont été infructueuses depuis cette date ;

Un partenariat privilégié existe entre l'EHPAD et une Officine pharmaceutique, chargée de la dispensation du médicament ainsi qu'avec un Laboratoire d'analyses médicales (basé à Bapaume).

L'établissement est habilité à recevoir des résidents bénéficiaires de l'aide sociale.

**L'ESMS était inscrit au titre du programme CPOM pour 2020. Compte tenu du contexte, les CPOM 2020 ont été reportés à 2021**

**Personne à contacter à l'agence régionale de santé :**

Mme Delphine IGNACE  
Responsable pôle de proximité 62 (DOMS) - ARS Hauts-de-France  
[delphine.ignace@ars.sante.fr](mailto:delphine.ignace@ars.sante.fr)

Mme Mathilde COQUET  
Gestionnaires des personnels de direction FPH (DOS) - ARS Hauts-de-France  
[ars-hdf-directeurs-fph@ars.sante.fr](mailto:ars-hdf-directeurs-fph@ars.sante.fr)

**Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :** Dernier projet d'établissement 2016 / 2020 = report des groupes de travail pour le nouveau projet en raison de crise épidémique.

**Evaluation interne réalisée ou en cours :**

- Evaluation interne : 2018
- Evaluation externe : 2015

## 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 :**

Expérience dans la gestion d'un EHPAD ou un établissement médico-social souhaitée,

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

Connaissance du fonctionnement des structures sociales et médico-sociales

Connaissance dans le domaine du champ des personnes âgées

Connaissance dans la gestion financière (Plan Pluriannuel d'Investissement, EPRD....)

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

Aptitude avérée au dialogue social et l'accompagnement managérial

Compétences en conduite de projet

## III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

Dans le cadre du document de délégation, la direction de l'EHPAD est chargée

De la conduite et mise en œuvre du projet d'établissement

De la gestion et l'animation des ressources humaines

De la gestion budgétaire, financière et comptable de la structure

De la coordination avec les institutions et intervenants extérieurs

**Principaux projets à conduire :** renouvellement du projet d'établissement et négociation du CPOM, travail à finaliser quant aux facteurs de risques identifiés lors de l'inspection du dernier trimestre 2019

#### 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)**

<https://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-hauts-de-france-2018-2028?parent=2365>

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

<https://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/diagnostic-territorialise-de-sante-de-la-region-des-hauts-de-france?parent=4805>

**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**

SANS OBJET

**Projet d'établissement :**

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

Dernier projet d'établissement 2016 / 2020 = report des groupes de travail pour le nouveau projet en raison de crise épidémique.

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

L'ESMS était inscrit au titre du programme CPOM pour 2020. Compte tenu du contexte, les CPOM 2020 ont été reportés à 2021 si la situation sanitaire le permet (mail conjoint ARS / CD62 du 2 octobre 2020)

**Appartenance à une direction commune :**

Objet : SANS OBJET

Créé le :

Nombre de membres :

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

Un seul site

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

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

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

Des partenariats anciens ont été noués avec les acteurs du territoire :

- **Divers** : Communauté de communes du Sud Artois, association, ...

- **Hôtellerie** : blanchisserie inter-hospitalière, équipe mobile d'hygiène, ...
- **Médical** : partenariat opticien, dentiste, officine pharmaceutique, pédicure podologue, HAD, équipe mobile de soins palliatifs, ...
- **Ressources humaines** : formation inter-Ehpad, jury de concours, recrutement commun de professionnels, ...

## V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT

### V – 1) Budgétaires

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier compte administratif

CHARGES	ERRD (n-2) 2019	EPRD (BP) (n-1) 2020	ERRD (n-1) 2020
Groupe I	592 337.97 €	715 949.50 €	696 484.67 €
Groupe II	3 288 209.88 €	3 359 363.22 €	3 766 894.22 €
Groupe III	684 955.40 €	674 903.98 €	779 633.44 €
Groupe IV	-	-	-
Total	4 565 503.25 €	4 750 216.70 €	5 243 012.33 €

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	4 485 906.13 €	4 724 656.31 €	5 110 997.32 €
Groupe II	123 080.84 €	23 060.39 €	105 863.66 €
Groupe III	7 692.15 €	2 500.00 €	10 105.69 €
Groupe IV	-	-	-
Total	4 616 679.12 €	4 750 216.70 €	5 229 966.67 €

(Montant par titre en M€)

#### Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : **2021** : 2 330 154.89 €
- Montant du budget dépendance : **2021** : 642 579.09 €
- Montant du budget soins : **2021** : 2 044 754.90 €

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

#### Commentaires sur la situation budgétaire :

##### Résultat comptable 2020 :

Résultat net de l'exercice : -13 045.66 €  
 Résultat consolidé : -13 045.66 €

##### Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1)

Provision CET : 0.00 €  
 Reprise provision : 0.00 €

- Plan de financement de l'exercice « N »

Pour les dépenses :

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
89 368.41 €	0.00 €

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0.00 €	125 079.60 €	0.00 €	0.00 €

Indicateurs de performance financière : ERRD 2019

Thèmes & intitulés (valeurs indicatives)	Mode de calcul	Valeur de l'indicateur pour N-1	Valeur de l'indicateur pour N
<b>1. Endettement à moyen et long terme</b>			
1.1. Indépendance financière (<50%)	$\frac{\text{Emprunts (comptes 16 hors c/165, c/1688 et c/169)} \times 100}{\text{Financements stables du FRI (hors amortissements cumulés)}}$	0.00 €	0.00 €
1.2. Apurement de la dette (>2)	$\frac{\text{Immobilisations nettes amortissables}}{\text{Dettes financières à moyen et long terme}}$	0.00 €	0.00 €
1.3. Durée apparente de la dette	$\frac{\text{Emprunts (comptes 16 hors c/165, c/1688 et c/169)}}{\text{CAF}}$	0.00 €	0.00 €
<b>2. Patrimoine immobilier</b>			
2.1. Vétusté des immobilisations	$\frac{\text{Solde créditeur des comptes 28}}{\text{Solde débiteur des comptes 21 et 23 correspondants}}$		
Construction		0.98	0.97
Installations techniques, matériel et outillage		0.41	0.45
Autres immobilisations corporelles		0.35	0.38
<b>3. Equilibres du bilan</b>			
3.1.a. Fonds de roulement en jours d'exploitation	$\frac{\text{FRI ou FRE ou FRNG} \times 365 \text{ j.}}{\text{Total classe 6 (charges décaissables uniquement)}}$		
Fonds de roulement d'investissement (FRI)		10.79	12.02
Fonds de roulement d'exploitation (FRE)		68.36	56.28
Fonds de roulement net global (FRNG)		79.09	68.30
3.1.b. Besoin en fonds de roulement en jours d'exploitation	$\frac{\text{BFR} \times 365 \text{ j.}}{\text{Total classe 6 (charges décaissables uniquement)}}$	18.96	32.24
3.1.c. Trésorerie en jours d'exploitation	$\frac{\text{Trésorerie} \times 365 \text{ j.}}{\text{Total classe 6 (charges décaissables uniquement)}}$	60.22	36.06
3.2. Réserve de couverture du BFR en jours d'exploitation	$\frac{\text{Solde des comptes 141 et 10685} \times 365 \text{ j.}}{\text{Total classe 6 (charges décaissables uniquement)}}$	8.06	9.02
<b>4. Rotation des postes d'exploitation en jours</b>			
4.1. Stocks (10-20 j.)	$\frac{[\text{Stocks (solde débiteur classe 3)}] \times 365 \text{ j.}}{\text{Total des consommations (comptes 601 à 603)}}$	0.00 €	0.00 €
4.2. Créances (< 30 j.)	$\frac{(\text{Solde débiteur comptes 41}) \times 365 \text{ j.}}{\text{Total des produits (comptes 70 et 73)}}$	44.25	57.61
4.3. Dettes fournisseurs (< 45 j.)	$\frac{(\text{Solde créditeur comptes 401}) \times 365 \text{ j.}}{\text{Total des charges (comptes 60 à 62)}}$	16.42	15.54
4.4. Dettes sociales et dettes fiscales	$\frac{(\text{Solde créditeur comptes 43 et 44}) \times 365 \text{ j.}}{\text{Total des charges (comptes 63 et 645 à 647)}}$	2.02	7.82
<b>5. Capacité d'autofinancement</b>	$\frac{\text{CAF} \times 100}{\text{Total des produits (hors c/775, 777, 7781 et 78)}}$		
Taux de CAF (5 à 10%)		3.80 %	1.91 %

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

- « Investissements du quotidien »
- Projet d'extension (seconde unité de vie Alzheimer) et de création de bureau.
- Jardin thérapeutique et aménagements extérieurs.
- Climatisation d'une partie de l'établissement.
- ...

• **Les ressources humaines ERRD 2020**

PERSONNEL	Emploi permanent (P) / temporaire (T)	Nombre d'ETP Effectif prévisionnel (1)	Nombre d'ETP
DIRECTION - ADMINISTRATION			
	P	3.50	3.70
	T	0.00	0.00
CUISINE - SERVICES GENERAUX - Diététicien			
	P	6.00	7.00
	T	0.00	0.00
ANIMATION - SERVICE SOCIAL			
	P	1.50	1.80
	T	0.00	0.00
ASH - agents de service affectés aux fonctions de blanchissage, nettoyage et service des repas			
	P	21.00	18.90
	T	0.00	10.00
AIDES SOIGNANTS, AIDES MEDICO-PEDAGOGIQUES ET ACCOMPAGNANTS EDUCATIFS ET SOCIAUX			
	P	28.00	27.20
	T	0.00	10.00
PSYCHOLOGUES			
	P	0.50	0.50
	T	0.00	0.00
INFIRMIERS			
	P	8.00	5.80
	T	0.00	3.00
MEDECIN			
	P	0.60	0.00
	T	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>		<b>69.10</b>	<b>87.90</b>

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

=> Vacance de poste médecin coordonnateur depuis 2018.

=> Renforcer la fonction Cadre de santé.

=> Tensions de long terme sur les fonctions IDE et AS.

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

**Taux d'absentéisme :** 2019 = 5.27 % / 2020 = 9.54 %

**Taux de turn-over :** 2019 = 9.23 % / 2020 = 0.70 %

**Nombre moyen de jours de formation par agent :** 4.8 j de formation moyenne sur l'année en 2020, toute formation confondue.

## V – 2) Activité

**Nombre de journées réalisés en n-1 :** 37 767 journées (hébergement permanent et temporaire confondus).

**Taux d'occupation en n-1 :** 95.34 % (hébergement permanent et temporaire confondus).

**Derniers GMP/PMP validés :** GMP 742 / PMP 250 (fin 2020)

**Convergence tarifaire en cours :** Convergence négative en dépendance.

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

Un établissement de construction récente et une négociation de CPOM à mener permettant à une nouvelle direction d'établir un diagnostic complet du fonctionnement.  
Des difficultés liées à l'absence de médecin coordonnateur depuis 3 ans.

## 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, bilan social...

**Personne à contacter pour la communication de ces documents :**

Le directeur général de l'ARS Hauts-de-France