

**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 :**

EPMS Les Lauriers Roses – 87 rue Du Guesclin – 79170 CHIZÉ

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

Non concerné

**Cotations 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 classe normale : 3**  
**D3S hors classe : 2,8**

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

- Petite commune de 900 habitants environ, traversé par la forêt de Chizé
- Situé à, 13 kilomètres de Beauvoir-sur-Niort (gare de TER), 27 kilomètres au sud-ouest de Niort (gare de TGV Paris, la Rochelle), 24 kilomètres de Melle (gare de TGV), et moins de 5 kilomètres de la Charente-Maritime.
- Véhicule indispensable

**Type de population accueillie :**

Personnes Agées/Personnes Handicapées hébergées (jeunes adultes et handicapés vieillissants) et accompagnées au domicile

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

- 234 lits et places déclinés comme suit :
- 107 lits d'EHPAD dont 4 en Hébergement temporaire
  - 32 lits au Foyer de vie/FAM dont 9 lits de FAM et 1 lit d'hébergement Temporaire au Foyer de vie
  - 95 places de SSIAD dont, 73 places PA, 2 Places PH, 20 places de ESA gérées par le GCS HAD/SSIAD/Sud Deux-Sèvres

**Statut de l'établissement :**

Autonome

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

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

Daniel Barré

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

- Un Directeur
- 3 ACH : Secrétariat de direction et Affaires Générales, Finances, Ressources humaines
  - Un cadre de santé EHPAD
  - Un chef de service Foyer de Vie/FAM
  - Un cadre para-médical au SSIAD
  - Un responsable hôtelier

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

L'EPMS Les lauriers roses porte une offre médico-sociale importante et diversifiée sur le territoire :

- 107 lits d'EHPAD dont 4 en Hébergement temporaire
- 32 lits au Foyer de vie/FAM dont 9 lits de FAM et 1 lit d'hébergement Temporaire au Foyer de vie
- 95 places de SSIAD dont, 73 places PA, 2 Places PH, 20 places de ESA gérées par le GCS HAD/SSIAD/Sud Deux-Sèvres

L'EPMS détient un rôle non négligeable dans la structuration d'une réponse adaptée à la population, en lien avec les acteurs du territoire, tant au niveau du secteur « personnes âgées » que du secteur Handicap.

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

Elvire ARONICA, Directrice de la délégation départementale des Deux-Sèvres

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

Elvire ARONICA, Directrice de la délégation départementale des Deux-Sèvres

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre : (Projet d'établissement, livret d'accueil, contrat de séjour, la Charte des droits et des libertés de la personne accueillie, la personne qualifiée, le Conseil de la vie Sociale, le règlement de fonctionnement**
- **Evaluation interne réalisée ou en cours : 2<sup>e</sup> Evaluation Interne réalisée en 2018**
- **Evaluation externe réalisée ou en cours : 1<sup>ere</sup> Evaluation externe réalisée en 2014, la date de la prochaine est attendue pour 2023**

## 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 :**

Le poste s'adresse à un Directeur d'établissement social et médico-social (D3S) ayant reçu la formation de l'EHESP.

Une expérience professionnelle antérieure dans un établissement médico-social sera un plus mais n'est pas exigée.

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

Connaissance approfondie du secteur médico-social (Grand-Age – Handicap) dans toutes ses dimensions : lois, recommandations de bonnes pratiques, parcours, environnement, nouvelles orientations (en lien avec la réforme Grand âge et autonomie, rapport LIBAULT...)

La diversité des prises en charge développées et les projets à déployer nécessitent des temps de négociation et d'analyse conséquents.

Qualités managériales

Capacité à mobiliser et valoriser les compétences

- Attention portée au développement professionnel des collaborateurs
- Capacité à fixer des objectifs cohérents
- Capacité d'organisation, de pilotage
- Capacité à déléguer
- Aptitude à la prise de décision
- Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits

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

Le travail d'équipe est primordial dans la mesure où la structure est constituée de plusieurs établissements et services, destinés à l'accompagnement de publics variés.

Par ailleurs, des compétences managériales et de négociation, ainsi qu'une capacité à proposer des axes de politiques stratégique et opérationnelle de gestion des moyens humains et financiers des établissements pour répondre aux besoins des personnes accueillies seront nécessaires. Une rigueur dans l'application des dispositions législatives et réglementaires est attendue.

Enfin, le sens de l'arbitrage, la capacité à gérer la complexité du jeu des acteurs en interne comme en externe seront également appréciés.

Aptitude au dialogue, à l'intelligence et au savoir-faire relationnels, alliant souplesse et droiture, esprit de collaboration

Travail et animation d'équipe

Capacité de synthèse

Capacité d'analyse

Sens du service public

Sens des relations humaines

Capacité d'adaptation

Autonomie

Rigueur dans la réalisation des missions

Capacité d'initiative

Réactivité

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

##### Positionnement sur le territoire

- Etablissement bien positionné sur son territoire, (très bon TO dans tous les services sauf sur le HT en EHPAD), voire rubrique sur les partenariats.
- Membre associé du GHT des Deux-Sèvres
- 1<sup>er</sup> Projet d'établissement met l'accent sur le développement de la filière des adultes handicapés vieillissants

##### Politique financière

- Construction récente (EHPAD) taux d'endettement encore un peu élevé (60%)
- Politique de réduction des dépenses en continue et de recherche de l'efficacité en matière de recouvrement des recettes (Aide Sociale)

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

- Un Directeur, et un comité de direction composé de collaborateurs proches (équipe d'encadrement, psychologue, ergothérapeute, pharmacien, service technique.
- Délégations de signatures existent en interne (Cadre de santé, service technique)
- Astreinte technique structuré au niveau de l'EPMS

##### Le dialogue social est organisé

- 3 rencontres annuelles organisées avec les organisations syndicales et un agent du service RH, (sujets systématiquement évoqués la situation financière de l'établissement, l'absentéisme, les projets en cours)
- Réunions mensuelles d'un « comité de direction »
- Une réunion annuelle avec l'ensemble des personnels

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

Etablissement est membre des groupements suivants :

- GCSMS Pour les Droits et Libertés des Personnes en Etablissement (Protection juridique des majeurs, coordination médicale, EMH, Sport en Santé etc...
- GCS HAD/SSIAD Sud 2-Sèvres (SSIAD, ESA, HAD) EPMS est porteur de l'autorisation
- Membre associé du GHT des Deux-Sèvres
- Convention avec la Réseau Gériatrique Sud Deux-Sèvres
- Convention avec le CH de Niort (Catastrophes sanitaires, Plan Blanc, Epidémies, Equipe Mobile de Psycho-gériatrie, Equipe mobile de Soins Palliatifs, Prise en charge des Accidents Vasculaires Cérébraux.

Seul le directeur est compétent pour négocier les coopérations après discussions et échanges avec le C.A, le CTE et l'équipe d'encadrement.

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

##### Ressources humaines

- Lignes Directrices de Gestion formalisé au 1 janvier 2021, première révision au 1 janvier 2023
- Plan Pluriannuel de formation élaboré pour 5 ans et réactualisé annuellement
- Accompagnement des agents pour des reconversions professionnelles
- Nouvelles modalités des entretiens individuels d'évaluation depuis 2021
- Convention avec le Foyer de Vie, pour le développement d'activités et d'ateliers sociaux-éducatifs communs

### Finances

Politique de réduction du déficit entamé depuis 2015 donne des résultats

L'établissement est en CPOM pour les 3 services

Mise en place des indicateurs de suivi budgétaire en collaboration avec la personne en charge des finances.

Les instances sont des espaces de dialogue et d'échanges (CTE, CHSCT, CVS (un seul CVS depuis 2019))

### Principaux projets à conduire :

- 2<sup>e</sup> CPOM (2023-2027) bilan du 1<sup>er</sup> CPOM a été réalisé, les bases pour la renégociation du 2<sup>e</sup> sont formalisées
- 2<sup>e</sup> Projet d'Etablissement (2023-2027) Bilan du 1<sup>er</sup> projet d'établissement réalisé. Le projet institutionnel du second est formalisé. Des pilotes ont été désigné pour conduire les projets de services (EHPAD, SSIAD, Foyer de Vie/FAM), ainsi que les projets transversaux (Hôtelier et logistique, Social, Architectural, Gestion des risques et Qualité.
- Accompagner la transformation du SSIAD en Service Autonomie à Domicile une convention a déjà été signé avec un service d'aide à domicile.
- Accompagner la diversification de l'offre médico-sociale par le projet architectural (Bâtiment D, création de lits supplémentaires pour accueillir des adultes en situation de handicap psychiatrique et psychique en partenariat avec le CH de Niort). Le projet a déjà été élaboré, présenté aux autorités de tarifications et transmis à l'ARS-NA. L'établissement est en attente d'une réponse.
- Travailler sur la transformation architecturale du FAM par l'ouverture d'une Unité de Foyer D'Accueil Renforcé (FAR) après validation par l'ARS et du Conseil départemental
- Accompagner la 2<sup>e</sup> Evaluation Externe

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

##### Objectifs du PRS et du SROMS et plan d'action à décliner au sein du territoire :

Objectifs définis dans le PRS Nouvelle-Aquitaine 2018 – 2018 et le SRS Nouvelle-Aquitaine 2018 - 2023

###### Secteur « Personnes âgées »

Prévenir la perte d'autonomie (liée à l'âge) et garantir le repérage des fragilités, la prévention des chutes et la prévention de la dénutrition

- Développer les actions de prévention et de promotion de la santé tout au long du parcours et les intégrer dans les projets des acteurs
- Promouvoir l'activité physique adaptée pour toutes les personnes âgées
- Développer des actions de prévention de la dépendance iatrogène

Poursuivre la transformation de l'offre de soins et médico-sociale en garantissant la gradation et la complémentarité des services et des structures

- Entérinée par la signature des CPOM ESMS, la transformation de l'offre médico-sociale, en articulation avec les filières de soins, a pour objectif de mieux répondre aux besoins des personnes.

Développer l'usage de la télémédecine, afin de réduire les inégalités d'accès aux soins, notamment pour les personnes fragiles ou en situation d'isolement

- Pour les personnes âgées, il s'agit de généraliser les téléconsultations et/ou télé expertises (gériatrie, psychiatrie, suivi et traitement des plaies complexes, dépistage de la rétinopathie diabétique, bilans bucco-dentaires...) au bénéfice des résidents d'EHPAD

###### Secteur du handicap

Développer des prestations modulables et adaptables en fonction des besoins et attentes des personnes, tout en améliorant la technicité et la qualité des interventions

Offrir un parcours de vie sans rupture pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches

- Diversifier l'offre en établissement pour rééquilibrer autant que nécessaire l'accueil permanent et l'accueil séquentiel
- Développer des plateformes de service par renforcement des synergies entre les opérateurs du territoire
- Mettre en œuvre les outils et procédures permettant de prioriser les attentes et l'expertise d'usage de la personne en situation de handicap comme élément principal des accompagnements et des aides à mettre en œuvre
- Renforcer les compétences et l'expertise des équipes pour garantir, selon chaque type de handicap (conséquences fonctionnelles) le bon niveau de technicité

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

Les axes du CPOM 2018 – 2022 intègrent les objectifs opérationnels du PRS :

- Parcours et coordination
- Repositionnement de l'offre et innovation
- Prévention, qualité et sécurité des soins
- Personnalisation de l'accompagnement
- Performance et management de la qualité.

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

PA :

- Prévention de la santé et de la perte d'autonomie (Sport en santé depuis 2014, groupe « prévention des chutes »,
- QVT : action annuelle, accompagnements personnalisés relatifs à la reconversion professionnelle
- Transformation de l'offre médico-sociale (HT pour personnes handicapées vieillissantes, réflexion sur l'accueil de nuit, accueil séquentiel).
- Développement de l'usage de la télémedecine (IDE référents et pratique courante)
- Prévention et gestion des crises sanitaires exceptionnelles (Plan Bleu, COPIL « sanitaire », élaboration des protocoles d'urgence
- Qualité, sécurité et pertinence des prises en charge (partenariats efficaces avec le CH de Niort, et l'équipe mobile des Soins palliatifs, l'Estuaire « association pour la prise en charge des fins de vie (Référents en interne)

PH :

- Salle de sport
- Actions de prévention soins bucco-dentaires, obésité, nutrition
- Le DMP est mis en place et la télémedecine
- Plan Bleu

SSIAD :

- Dispositif Paaco-globule
- Partenariat avec un service d'aide à domicile

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

Non concerné

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

- COPIL « projet d'établissement » est en place
- Le bilan du premier projet est réalisé
- Le projet institutionnel du 2<sup>e</sup> projet est formalisé
- Des pilotes sont identifiés pour les projets transversaux.

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

CPOM

Signé pour la période du 1 janvier 2018 au 31 décembre 2022

**Appartenance à une direction commune :**

Objet :

**Non**

Créé le :

Nombre de membres :

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

L'établissement est situé sur une emprise foncière de 6 hectares. Il est monosite, mais comporte 3 bâtiments distincts entre 100 et 500 mètres environ chacun et exploité et un bâtiment non exploité pour lequel il existe un projet. (Bâtiment D).

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

Objet :

- GCSMS Pour la Promotion des Droits et Libertés des Personnes en Etablissement (PDLPE)
- Créé le : 29 juillet 2010
- Nombre de membres : 17

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

- GCS HAD/SSIAD Sud Deux-Sèvres
- GHT des Deux-Sèvres
- Autres partenariats (Cf. Chapitre coordination)

**V-CHIFFRES CLEFS SUR L'ETABLISSEMENT**

**V – 1) Budgétaires**

- Charges et recettes du résultat comptable

Tableau : dernier ERRD

CHARGES	ERRD (n-2)	EPRD (n-1)	ERRD (n-1)
Groupe I	1 530 752,06€	1 500 364,96€	1 551 481,42€
Groupe II	5 796 197,06€	6 174 572,82€	6 252 562,40€
Groupe III	1 277 959,08€	1 122 624,48€	1 111 704,50€
Groupe IV	N'existe pas dans le cadre normalisé M22		
Total	8 766 124,32€	8 797 565,26€	8 945 344,93€

RECETTES	ERRD (n-2)	EPRD (n-1)	ERRD (n-1)
Groupe I	7 994 638,00€	7 993 554,75€	8 062 003,44€
Groupe II	719 989,53€	676 312,00€	830 712,64€
Groupe III	51 496,79€	112 040,03€	52 628,55€

(Montant par titre en M€)

**Pour l'EHPAD : 2022**

- Montant du budget hébergement : 2 179 639,91€
- Montant du budget dépendance : 629 586,47€
- Montant du budget soins : 2 072 628,00€



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

- Montant du dernier ERRD en fonctionnement, dont personnels : 8 945 344,93€ dont 6 252 562,40€ (groupe 2)
- SSIAD : 1 425 405,00€
- Foyer de vie (hébergement 23 places) : 1 063 838,78€
- FAM (Hébergement 9 places) 426 744,44€
- FAM (Soins) 282 800,00€
- Montant du budget d'investissement : Réserves affectées à l'investissement résultats cumulés 2021 : 1 611 584,56€ plan annuel 35 000,00€

**Commentaires sur la situation budgétaire :**

**Résultat comptable (n-1) :** 29 596,61€

**Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) :** 0€

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

*Pour les dépenses :*

MONTANT DES INVESTISSEMENTS	REMBOURSEMENT DE LA DETTE
35 000,00€	536 309,41€ (capital restant dû par an)

*Pour les recettes : Pas d'emprunts nouveaux*

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
7 171 174,85€	522 677,09€	C/ 14 : 117 722,55€ C/15 : 188 725,00€ C/13 : 657 289,30€	520 310,48€ (en 2021)

**Indicateurs de performance financière :**

Taux de marge brute n-2/n-1

- N-2 : 8,35%
- N-1 5,82%

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

- N-2 : 149 885,09€
- N-1 34 633,12€

Durée apparente de la dette n-2/n-1 : 13,7

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

PPI en cours d'élaboration sur 5 ans :

Renouvellement du matériel de cuisine, de lits médicalisés, de mobilier pour le Foyer de Vie (Chaises), des tenues professionnelles, auto-laveuse, matériel de sérialisation

- **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

**EHPAD**

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur : 1,40 ETP

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 5,80ETP

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) 35,70 dont 1 cadre de santé

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) 0

- dont personnel médico-techniques 0

- dont personnel de rééducation : 0,75

- dont personnels techniques ouvriers et logistiques : 5,50ETP

**SSIAD**

- Administration 1 : ETP
- Para-médical : 13,40 ETP
- IDE : 2 ETP
- Ergothérapeute ESA : 1,60 ETP
- Psychologue ESA 0,50ETP
- IDE-Coordnatrice ESA : 0,50 ETP

**Foyer de Vie (23 places)**

- Socio-éducatif 8,20 ETP dont 1 cadre socio-éducatif
- Accompagnateurs Educatifs et Sociaux : 8,10 ETP
- Ouvrier professionnel : 0,50 ETP
- Psychologue : 0,40 ETP

**FAM (9 places)**

- Psychologue : 0,10 ETP
- Ergothérapeute : 0,25 ETP
- Paramédical 4,35 ETP

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

- Moyenne d'âge sur l'EPMS : 46 ans
- Anticipation sur les recrutements compte tenu des départs à la retraite
- Anticipation sur les reconversions professionnelles

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

**Taux d'absentéisme** : 6,67% en 2021

**Taux de turn-over** : 24% (effectué sur des départs à la retraite)

**Nombre moyen de jours de formation par agent** : 113 agents ont bénéficié de 3 681 heures de formation en 2021

## **V – 2) Activité**

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

- EHPAD : (HP/HT) 37 844
- SSIAD : 22 789
- Foyer de Vie : HP : 7 122 HT : 334
- FAM : 3 189

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

- EHPAD : HP : 98,95%, en HT : 36,71%
- SSIAD : 83,25%
- Foyer de Vie : HP : 88,89, HT : 91,51%
- FAM : 97,08%

### **Derniers GMP/PMP validés : EHPAD**

**PMP en 2017 : 180.2, prochaine validation en décembre 2022**

**GMP en 2017 : 703, prochaine coupe en décembre 2022**

### **Convergence tarifaire en cours :**

Oui

### **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, bien implanté dans son territoire, participe à la réponse aux besoins de la population de son bassin de vie et des communes limitrophes. A noué bon nombre de partenariats avec les établissements voisins, quelque soit le statut.  
Concurrence possible avec un autre établissement situé à 13 kilomètres (statut FPT)

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

Anticipation à avoir sur les recrutements à venir  
Point de vigilance financier de rigueur

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

Points forts : Etablissement récent (EHPAD)

- Public hébergé et accompagné différent : PA/PH (institution, domicile)
- Situation financière en cours d'assainissement depuis quelques années
- Climat social serein
- Monosite, mais pluri-bâtiment

Points faibles

- Situation financière fragile
- Vigilance sur la maintenance des bâtiments
- Métiers du handicap en tension

## 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 :**

Rachelle Ajiņa-Van Den Hende : directeur  
Guilaine Gautron : Finances (CPOM, EPRD, ERRD, Rapport D'activité)  
Christelle Rétoré : Ressources Humaines (Projet d'établissement, bilan social, Plan Pluriannuel de formation, Lignes Directrices de Gestion)

Fait à Niort, le 30 novembre 2022

Par délégation,  
La Directrice de la délégation départementale  
des Deux-Sèvres



Elvire ARONICA