

**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 km<sup>2</sup> 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<sup>de</sup> 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.

**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 :**

**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)*

Seul EHPAD autonome public implanté dans le sud de la Martinique, l'établissement a été reconstruit en 2015-2017 et les Résidents l'ont intégré au cours du 3eme trimestre 2018.

Ce nouvel établissement a une architecture « village » avec des espaces de vie privés et des espaces de vie collectifs répartis sur 2 niveaux.

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

A l'aune du vieillissement accéléré de la population martiniquaise, l'EHPAD les Madrépores devra faire évoluer ses modalités d'accompagnement et son ouverture vers la ville en lien avec les autorités de tarification et de contrôle pour répondre aux besoins d'accompagnement sur son territoire.

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

Valérie **GERMANY**

Responsable du Département Etablissements de Santé

**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 Déléguée à l'Autonomie

Direction de l'Offre de Soins et de l'Autonomie

- **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 (favoriser le développement des compétences et du savoir-faire du personnel)
- Aisance relationnelle et dynamique de groupe
- Capacité à animer des réunions de concertation ou de négociation
- Capacité d'arbitrage
- Capacité à savoir négocier et mettre en œuvre les 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 connaissances des enjeux de santé de la Martinique
- Expérience en matière de recomposition hospitalière
- Technique de conduite du changement, de gestion de projet et de programmes (notamment les projets de coopération)
- Technique de négociation et de gestion de conflits
- Maîtrise des champs financiers et de la gestion des ressources humaines

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

- Connaissance approfondies des politiques sanitaires et sociales et des différentes formes de prise en charge (à domicile et en institution)
- Connaissance des populations et de leurs attentes
- Aptitude en matière de communication.



### 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 5 grands axes :

- diversifier l'offre d'accompagnement en réponse aux besoins de la population
- développer les partenariats et l'insertion de l'EHPAD dans le GHT Martinique (GHT 972)
- poursuivre la démarche de promotion de la Bienveillance (*amélioration continue des pratiques pour prévenir la maltraitance*)
- Poursuivre la professionnalisation des équipes (*adaptation continue des compétences en regard des divers offres d'accompagnement et des prises en charges de plus en plus complexes*)
- développer les approches non médicamenteuses pour s'adapter aux demandes des usagers (Résidents, familles) — concept Snoezelen et Noctambule, relaxation par la musique avec l'outil Music Care, aromathérapie, balnéothérapie....

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

L'équipe administrative actuelle se compose comme suit :

- ⇒ Une directrice
- ⇒ 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 (douleur, hygiène, Alzheimer...).

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

Conventions interventions signées avec la HAD, le DAC, EMIL, APA, Equipe Mobile de Gériopsychiatrie et CH Marin

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

Poursuivre la mise en œuvre du plan d'actions d'assainissement de la situation financière de l'établissement

Mettre en place des solutions de reclassement pour 5 agents de l'établissement pour contribuer à améliorer 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 2

→ Repérer de façon précoce les personnes fragiles et agir en prévention de façon graduelle  
→ Favoriser le maintien à domicile dans les conditions dignes et respectueuses des capacités et attentes de la personne âgée  
→ Favoriser le lien ville-hôpital et éviter les hospitalisations inadéquates  
→ Favoriser le travail coordonné des acteurs en santé autour des problématiques « parcours »  
Innover en matière d'accueil et d'hébergement

##### Les principales évolutions de l'offre envisagées sont :

+ le développement de l'offre gériatrique en proximité et des SPASAD  
+ L'EHPAD à domicile et des petites unités d'hébergement collectifs pour personnes âgées

**ACTUELLEMENT LES TRAVAUX POUR L'ECRITURE DU PRS 3 SONT EN COURS**

#### **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 l'offre en répondant aux Appels A Projet afin d'adapter la prise en charge des résidents au regard de leur besoin. Deux nouvelles unités se sont créées : une UHR de 12 places et un PASA de 14 places lequel participe à la prise en charge non médicamenteuse des résidents.

Cet établissement s'est engagé à formaliser ou à développer des complémentarités avec les autres acteurs des secteurs sanitaire et médico-social par la signature, le cas échéant, de conventions de partenariat, notamment dans le cadre de l'organisation des parcours de vie des résidents (autres EHPAD, centre hospitalier proche (soins somatiques), soins de suite et de réadaptation PAPD, unité de soins de longue durée...)

L'accent devra être mis par l'établissement sur la recherche de mutualisation des moyens entre établissements, dans la perspective 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 (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE ADMINISTRATIF (n-1)
Groupe I	459 804,21	791 081.94	753 497.05
Groupe II	2 880 886.82	2 606 271,95	2 503 198.92
Groupe III	314 386,99	373 130,73	374 166,50
Groupe IV			
Total	3 655 078,02	3 770 484,62	3 630 862.47

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	4 161 572.43	3 760 710.68	3 758 972.26
Groupe II	40 613.97	8 773.15	9 684.86
Groupe III	500.00	1 000.00	1 000.00

*(Montant par titre en M€)*

**Pour les EHPAD :**

- Montant du budget hébergement : **1 479 377.83**
- Montant du budget dépendance : **412 087.46**
- Montant du budget soins : **1 610 072.53:**

**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) : 138 794,65 €**

Le résultat excédentaire affiché par l'établissement est un résultat avec des aides, si l'établissement ne bénéficiait pas de ces aides (depuis 2020) son résultat serait de -224 532€.

Hors aides l'établissement affiche une insuffisance d'autofinancement de -84 847€ et la CAF nette est de -284 825€.

Il convient de noter que la charge d'emprunt est importante et sans les aides (363 326€ en 2021), l'établissement ne pourrait faire face au remboursement de ses échéances.

**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 : **8,14%**

CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 : **-284 825 (Hors aides)**

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<sup>er</sup> septembre 2022

**ETP non médicaux : 50,44**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : **4**
- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : **25**
- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : **1,44**
- dont personnel médicotechniques : **12**
- dont personnel de rééducation : **0**
- dont personnels techniques ouvriers : **8**

**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'inaptitude 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.

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

**Taux d'absentéisme :** 4,33%

**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 :** 17 673

**Taux d'occupation en n-1 :** 100,95

**Derniers GMP/PMP validés :** respectivement de 798 et 248

**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 de recrutement 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 de l'EHPAD les MADREPORES affiché à 100,95% 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 sa capacité de 50 places, cette structure reconstruite et mise en service en 2018, offre un cadre agréable aux résidents. Elle participe à la prise en charge des résidents atteints de troubles cognitifs au sein de l'Unité d'Hébergement Renforcé et de son Pôle d'Activité et de Soins Adaptés.

L'EHPAD a développé une approche non médicamenteuses en son sein à travers de multiples activités (stimulation multi sensorielle, massage bien être, aromathérapie, réflexologie plantaire ....)

Points d'attention :

- la situation financière et notamment au regard du remboursement de l'emprunt AFD ;
- la réécriture du projet d'établissement
- l'inscription dans la démarche de contractualisation au plus tard en 2024
- l'actualisation des outils de la loi 2002-2
- la réorganisation des services
- Poursuivre les 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 :**

Mireille **LOUEMBA-LETI** - Directeur

La directrice générale de l'ARS Martinique



P/ La Directrice Générale de l'ARS et par délégation  
La Directrice de l'Offre de Soins et  
de l'Autonomie

*Julie CALVET-COIFFARD*  
**Julie CALVET-COIFFARD**