

**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 Espace Latour  
57, rue Hubert de l'Isle – 33240 SAINT-ANDRÉ-DE-CUBZAC

**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)*

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

L'établissement est situé sur les hauteurs de la commune (12 000 habitants), en restant très proche du centre-ville et de l'ensemble de ses commerces. La commune se trouve à moins de 30 km au nord de Bordeaux. Elle est desservie à la fois par l'autoroute A10 (40' de BDX) et le TER (20').

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées en situation de dépendance

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

209 places d'hébergement permanent  
14 places de PASA  
10 places d'AJ  
Places d'HTU en projet (politique ARS-NA)

**Statut de l'établissement :**

☒ Autonome

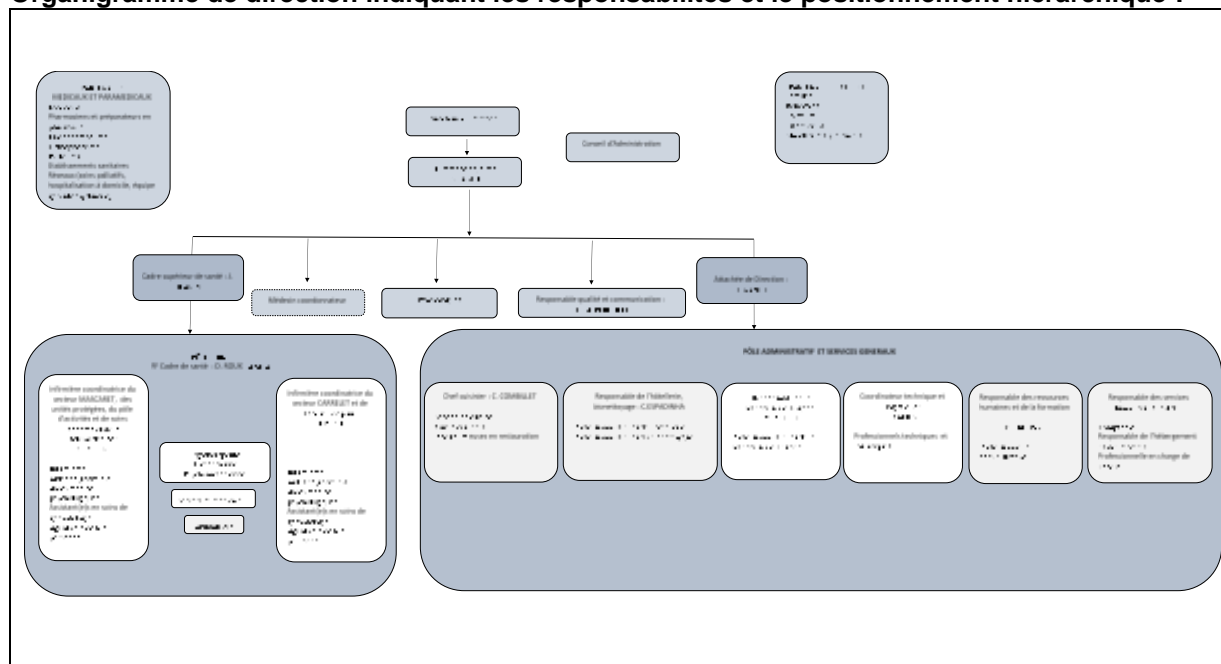
**Nom - Prénom et coordonnées du directeur intérimaire :**

RANTIEN Céline – 07.86.60.46.84 – c.rantien@ehpadlatourdupin.com

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

Celia MONSEIGNE – Maire de Saint-André de Cubzac

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



## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

L'établissement est central dans le territoire desservant l'entrée de la Haute-Gironde.

Sa dimension conséquente lui ouvre la possibilité de s'inscrire dans divers projets et expérimentations.

Sa reconstruction sur site est quasiment aboutie, sa modernisation architecturale est l'opportunité d'un nouveau projet d'établissement pour l'EHPAD.

Depuis plusieurs années l'établissement subit des déficits conséquents (PATHOS de 246). Suite à deux missions d'appui et plusieurs audits depuis 2018, un plan d'actions est à décliner, soutenu activement par les services de l'ARS et du Département.

La réorganisation du travail, initiée par la directrice par intérim, sera à poursuivre. Elle interroge les recrutements du personnel soignant, notamment sur les remplacements pour absence, la place importante du personnel infirmier et une légère sur représentation des aides-soignantes.

**Cette mission de réorganisation des effectifs est la première des priorités pour l'établissement.**

Un travail portant sur la fiabilisation et la sincérité des documents transmis aux autorités de tarifications (EPRD, ERRD) nécessite également d'être réalisé.

Des partenariats existent. Avant la crise COVID, les liens avec les hôpitaux du territoire ont ainsi généré des expérimentations ambitieuses. L'établissement a un important potentiel, les équipes ont déjà su s'inscrire dans des projets innovants, ces compétences seront à réactiver.

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

Frédéric OCANA- IASS à l'ARS (DD33)

[frederic.ocana@ars.sante.fr](mailto:frederic.ocana@ars.sante.fr)

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

Direction de la Délégation Départementale de la Gironde

[ars-na-dd33-direction@ars.sante.fr](mailto:ars-na-dd33-direction@ars.sante.fr)

- **Outils de la loi du 02/01/2002 mis en œuvre** : Réactualisation des outils de la loi de 2002 présentée et validée en conseil d'administration de décembre 2022
- **Evaluation interne réalisée ou en cours** : 2014
- **Evaluation externe réalisée ou en cours** : 2014

## 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...)

Capacité à conduire un dialogue social avec les équipes de l'établissement dans un contexte particulier lié à une réorganisation de l'établissement.

Développement de projets coopératifs avec les acteurs du territoire.

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

Maîtrise de la Gestion Budgétaire et Financière, notamment Plan Pluriannuel de Financement.

Expertise avérée en management, en particulier des collaborateurs cadres (médecin-coordonnateur, cadre supérieur de santé, DRH, Responsable qualité, Responsable Hôtellerie).

Mise en œuvre de la démarche qualité et prévention des risques.

Maîtrise du Droit administratif.

Capacité à entretenir de bonnes relations partenariales avec les autres acteurs de la filière gériatrique et de la politique sanitaire et sociale du territoire de proximité (Nord Gironde)

Capacité à s'inscrire dans les orientations des autorités de contrôle.

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

Sens de l'écoute et du dialogue social.

Compétences particulières portant sur le pilotage des volets financier et social.

Démarche qualité et prévention des risques.

Expériences en gestion de projets menés en équipes pluridisciplinaires.

### III - MISSIONS ET ACTIVITES

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

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

Maintenir le caractère attrayant de la structure par son tarif.

Être moteur et acteur de projets sur le territoire, en lien avec les partenaires.

Poursuivre la démarche qualité engagée (Conseil de Direction, Comité d'admission, suivi des plaintes et réclamations, document unique d'évaluation des risques professionnels...).

Piloter en interne les travaux liés à la procédure d'évaluation de l'établissement.

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

Organisation du recrutement d'un médecin-coordonnateur.

Mise en place de la réorganisation du travail au sein de l'établissement.

Capacité à mettre en place une délégation équilibrée et efficace.

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

Développement des coopérations sur le territoire.

Réflexion à poursuivre, en lien étroit avec la présidence du conseil et l'ARS/Conseil départemental, sur l'opportunité d'une direction commune.

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

Maintien du cap vers le retour à l'équilibre budgétaire de l'établissement. Suivi et mise à jour du plan pluriannuel de financement.

Maintien de la dynamique de concertation avec le personnel afin de mener à bien la restructuration de l'établissement avec un dialogue social de qualité.

Poursuite et adaptation du modèle de management mis en place.

##### **Principaux projets à conduire :**

Réorganiser l'ensemble des services à la livraison des nouveaux locaux.

Trouver l'équilibre budgétaire sur les trois sections.

Initier le CPOM de l'établissement.

#### 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 :**

Sans objet

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

Sans objet

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

Sans objet

**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**

**Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :**

La convention tripartite a été signée le 22 juin 2016 pour la période 2016-2021.

La signature du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens est prévue en 2025.

**Appartenance à une direction commune :**

Réflexion à structurer

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

1 seul

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

L'établissement a fait le choix de sortir du GCSMS Girondin à compter de 2022.

L'opportunité d'une nouvelle adhésion devra être challengée par le futur directeur(-trice)

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

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

- Charges et recettes du résultat comptable

*Tableau : dernier compte administratif*

<b>CHARGES</b>	<b>ERRD 2020</b>	<b>EPRD 2021</b>	<b>ERRD 2021</b>
Groupe I	1 030 184.82€	887 452.00€	1 024 036.22€
Groupe II	7 930 202.98€	8 678 539.00€	8 651 179.89€
Groupe III	2 033 958.31€	2 158 574.00€	2 138 232.09€
Total	10 994 346.11€	11 724 565.00€	11 813 448.20€

<b>RECETTES</b>	<b>ERRD 2020</b>	<b>EPRD 2021</b>	<b>ERRD 2021</b>
Groupe I	9 863 858.61€	10 534 962.00€	10 593 873.56€
Groupe II	407 582.82€	251 950.00€	313 149.21€
Groupe III	410 602.76€	769 149.00€	885 995.27€
Total	10 682 044.19€	11 556 061.00€	11 793 018€

*(Montant par titre en M€)***Pour les EHPAD :**

- Montant du budget hébergement 2022 : 4 871 322.90€
- Montant du budget dépendance 2022 : 1 141 529 76€
- Montant du budget soins 2022 : 4 492 768€

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

- Montant du dernier budget de fonctionnement, dont personnels : sans objet
- Montant du budget d'investissement : sans objet

**Commentaires sur la situation budgétaire :****Résultat comptable (n-1) :** Résultat déficitaire de -253 132€**Provision CET/Reprise sur provision CET (n-1) :** sans objet

- Plan de financement de l'exercice « N » 2022

- *Pour les dépenses :*

<b>MONTANT DES INVESTISSEMENTS</b>	<b>REMBOURSEMENT DE LA DETTE</b>
3 323 905€	886 792€

- Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
21 606 543€	930 193€	63 858€	1 564 864€

- **Indicateurs de performance financière :**
  - Taux de marge brute n-2/n-1 : 2020 = 7.96 ; 2021 = 7.38
  - CAF nette mobilisable (CAF – Remboursement en capital des emprunts antérieurs) pour n-2/n-1 2020 = 4.07 ; 2021 = 4.5
  - Durée apparente de la dette n-2/n-1 : 2020 = 47 ; 2021 = 38
- **Programmes d'investissement en cours ou programmé pour les trois prochaines années :**

Cf. PPI/PPF 2022

- **Les ressources humaines**

Recensement établi à partir des données annuelles remises à l'ARS.

	2021	2022 (prévisionnel)
Nombre d'ETP	173,199	169,67
Direction - Administration	8,19	7,9
Services Généraux - Cuisine - Diététiciens	16,02	16,25
Animation - service social	2,22	2,18
ASH	48,32	48,17
AS, AMP, AES	72,387	68,03
Psychologues	2,1	1,7
Infirmiers	21,162	23
Auxiliaires médicaux	2,8	2,44
Pharmaciens	0	0
Médecins	0	0



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

Surreprésentation des effectifs infirmiers et aides-soignants.

Absence de médecin-coordonnateur.

Un travail est actuellement en cours dans le cadre de la gestion des dépenses de ressources humaines.

L'EHPAD reste attractif y compris dans les compétences rares (ISGS, etc.)

**Quelques indicateurs de RH (source bilan social)** : Cf. bilan social 2021

**Taux d'absentéisme :**

**Taux de turn-over :**

**Nombre moyen de jours de formation par agent :**

## **V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 : 71 674**

**Taux d'occupation en n-1 : 95%**

**Derniers GMP/PMP validés en 2016 : 760/243**

**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 ne connaît pas difficultés particulières sur son taux d'occupation. Il travaille avec les centres hospitaliers de Libourne et de Blaye.

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

L'établissement a été précurseur sur le déploiement de la télémedecine en EHPAD, mais le dispositif est peu utilisé depuis plusieurs années.

Le recrutement d'un médecin-coordonnateur reste à faire.

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

*Point forts :*

- Proximité d'une grande métropole très attractive
- L'attention constante et bienveillante des tutelles de l'établissement (ARS et CD)
- L'établissement est bien inscrit dans son territoire et les partenariats peuvent être un atout pour la structure.
- Il est noté une équipe d'encadrement compétente et force de propositions.
- Les équipes sont dans une dynamique constructive suite à la réception des nouveaux locaux.

*Points faibles :*

- Une situation budgétaire fragile mais qui, de par des décisions courageuses, devrait s'améliorer au fil des ans.
- La gestion des RH est à réexaminer.
- Les données budgétaires et financières restent à fiabiliser.
- Le recrutement d'un médecin coordonnateur est à faire.

## 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, compte administratif n-1, rapport de la chambre régionale des comptes...

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

Frédéric Ocana : [frederic.ocana@ars.sante.fr](mailto:frederic.ocana@ars.sante.fr)

Fait à Bordeaux, le 20 mars 2023