

**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 :**

RESIDENCE HAUTS DE FLANDRE, établissement public autonome, EHPAD - CASSEL

**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 :**

Situé dans la Flandre intérieure, l'EHPAD Les Hauts de Flandre est implanté dans la commune de Cassel (2265 habitants environ) sur l'axe autoroutier Lille / Dunkerque :

52 km de Lille

32 km de Dunkerque

12 km d'Hazebrouck

La commune est desservie par le bus et le train

**Type de population accueillie :**

Personnes âgées dépendantes et/ou désorientées, atteintes de la maladie d'Alzheimer ou pathologies apparentées.

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

Hébergement permanent, 66 lits

**Statut de l'établissement :**

☒ Autonome

☐ Non autonome. Collectivité de rattachement :

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

Directeur en poste actuel :

Mme Jocelyne DELANNOY (06 14 55 82 82)

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

JOLY Dominique, maire de Cassel

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

DIRECTION DE L'ETABLISSEMENT

Encadrement et supervision des équipes de soins, logistiques et administratives

## II – INFORMATIONS STRATEGIQUES

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

Il existe un projet de modernisation en cours avec la création d'un espace sécurisé de 14 places, le dédoublement des 10 chambres à 2 lits et l'installation de douche à l'italienne dans toutes les chambres.

L'établissement dispose d'une structure financière fragile. Le modèle économique est à retravailler notamment dans le cadre de l'audit à venir.

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

Mme Dorothee GRAMMONT – ARS Hauts-de-France – Direction de l'Offre Médico-Sociale  
Mme Jocelyne DELANNOY – directrice – EHPAD de CASSEL

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

Service Gestion des ressources humaines hospitalières / Direction de l'Offre de soins  
03 62 72 79 87  
ARS-HDF-DIRECTEURS-FPH@ars.sante.fr

- **Outils de la loi du 2/01/2002 mis en œuvre :**
- **Evaluation interne réalisée ou en cours :**
- **Evaluation externe réalisée ou en cours :**

## 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 :**

- Capacité de conduite du dialogue social
- Capacité à mener des projets de coopération
- Implication dans des dynamiques territoriales et notamment les coopérations formalisées

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

- Bonne gestion de la conduite de projet (CPOM par exemple)
- Volonté de travailler en réseau, en construisant des partenariats avec les acteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires
- Bonne application de la réglementation et des orientations de l'ARS Hauts de France
- Capacité de management des restructurations : accompagnement au changement des personnels

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

- Bonnes qualités managériales : savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité d'analyse
- Bonnes connaissances budgétaires et financières des ESMS
- Bon sens de la communication : savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons
- Capacités à négocier, à manager et gérer des situations difficiles
- Savoir-faire et savoir-être dans les relations avec les différents partenaires : Agence Régionale de Santé, Conseil Départemental, élus, Instances de l'établissement, résidents, familles, établissements, professionnels de santé...
- Attachement aux valeurs du service public
- Rigueur- exigence - intégrité - honnêteté - humilité - respect - sens de l'équité, de l'écoute, 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...) :

Projet d'extension et de réhabilitation de l'établissement avec une extension architecturale destinée à accueillir une UVA.

Développement d'une démarche qualité informatisée (logiciel Qualineo), développement du DUERP, et de la Qualité de Vie au Travail.

Politique financière marquée par un prix de journée historiquement bas, en voie de rééquilibrage.

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

Conseil d'Administration

Directeur : Service de soins dont PASA : médecin coordonnateur (urgentiste et gériatre)

Infirmière coordinatrice

Infirmières 4 ETP

Aides-soignants (16 ETP effectif théorique)

Agent des Services Hospitaliers (10 ETP effectif théorique)

Services logistiques : cuisine : 3 OPQ, maintenance 1,5 OPQ, lingerie 1 ETP

Service animation : animatrice 1 ETP, 2 services civiques, 1 contrat aidé

Service administratif : adjoint des cadres 1, adjoint administratif, 1.5 ETP

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

Collaboration avec l'Ehpad de Morbecque : même directeur, même médecin coordonnateur, partage du poste d'encadrement administratif, du poste de maintenance, formations communes, collaboration entre les 2 IDEC.

Conventions avec l'HAD d'Hazebrouck, avec l'équipe de soins palliatifs de la Maison médicale Jean XXIII.

Partenariat avec le CLIC Géants des Flandres Maïa Flandres Lys.

Convention avec le Centre hospitalier d'Hazebrouck pour l'achat des protections.

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

Ressources Humaines :

- Instances Existantes : Comité social économique, Formation Spécialisée

Représentation des usagers : Conseil de Vie Sociale

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

- Projet d'extension et de réhabilitation de l'établissement avec création d'UVA
- Développement de la démarche qualité : mise en place du logiciel de suivi Qualineo, suivi de la Bien Traitance via la gestion des événements indésirables, établissement du DUERP, suivi des interventions logistiques ...
- Préparation de la procédure d'évaluation de la qualité
- Poursuivre la politique financière de rééquilibrage

#### 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>

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

[https://lenord.fr/jcms/prd1\\_277568/les-deliberations-relatives-aux-personnes-agees](https://lenord.fr/jcms/prd1_277568/les-deliberations-relatives-aux-personnes-agees)

**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**

**Projet d'établissement :**

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

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

**Appartenance à une direction commune :**

Sans Objet

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

Sans objet

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

Objet :

Créé le :

Nombre de membres :

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

Collaboration avec l'Ehpad de Morbecque

## 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	416 960.33	339 642.64	293 082.34
Groupe II	2 499 541.64	2 824 114.44	2 703 869.97
Groupe III	469 540.61	340 565.19	416 860.86
Groupe IV			
Total	3 386 042.58	3 504 322.27	3 413 713.17

RECETTES	COMPTE FINANCIER (n-2)	EPRD (n-1)	COMPTE FINANCIER (n-1)
Groupe I	2 899 320.03	3 089 495.13	3 030 104.67
Groupe II	299 997.96	414 827.14	288 631.68
Groupe III	40 500	0	7 438.84

(Montant par titre en M€)

#### Pour les EHPAD :

- Montant du budget hébergement : 1 594 923,14 €
- Montant du budget dépendance : 393 554,81 €
- Montant du budget soins : 1 481 913,30 €

#### 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)

Déficit - 87 637,98 €

##### 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
Investissement courant 2023 : 189 268,14 €	0 €
UVA 2023 : 984 000 €	

Pour les recettes :

MONTANT DES EMPRUNTS	MONTANT DES AMORTISSEMENTS	MONTANT DES PROVISIONS	AUTRES (Autofinancement, subvention...)
0 €  UVA 1 200 000€	239 235,94 €	0 €	UVA Subvention départementale : 828 223 € Versée en décembre 2021 Subvention ARS (prise en charge d'intérêts d'emprunt): 259 000 € Au titre de 2022

**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

CAF 2021 : 81 371,71 €

CAF 2022 : 105 475,31 €

La subvention de 828 223 € figure au compte 13188 .

Durée apparente de la dette n-2/n-1 0

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

Projet de réhabilitation et d'extension, démarrage des travaux

• **Les ressources humaines**

(ETP des personnels - Source SAE)

**ETP médicaux**

- dont médecin coordonnateur : 0.5

**ETP non médicaux**

- dont personnels de direction et administratifs (dont AAH, ACH) : 3.3

- dont personnels des services de soins (dont cadres de santé) : 20

- dont personnels éducatifs et sociaux (dont cadre socio-éducatif) : 1

- dont personnel médico-techniques : 14

- dont personnel de rééducation

- dont personnels techniques ouvriers : 1.5

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

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

**Taux d'absentéisme :**

10.58% (dont congés de longue maladie 5.11%, maternité 0.10, AT 0.04 %)

**Taux de turn-over :**

24% (liés aux contrats de remplacement)

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

50 jours de formation annuels, plus 965 jours d'études promotionnelles.

**V – 2) Activité**

**Nombre de journées réalisés en n-1 :** 22 377 journées

**Taux d'occupation en n-1 :** 92.89%

**Derniers GMP/PMP validés :** GMP : 735

PMP : 235

**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.**

Tarif journalier inférieur à celui des établissements du territoire.

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

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



## **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 :**

Marianne CROZATIER Chargée de mission territoriale au pôle de proximité territorial du Nord – DOMS 03 62 72 78 32 Marianne.crozatier@ars.sante.fr
--

Le directeur général de l'ARS